

Progetto di ricerca:

METRICHE PER LA VALUTAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DEI LAVORATORI E DEI MANAGER

Full report – Novembre 2019

INDICE DEI CONTENUTI

1. INTRODUZIONE ALLA RICERCA

2. APPROCCIO METODOLOGICO

3. RASSEGNA DI LETTERATURA

3.1 La prospettiva dell'economia civile

3.1.1 Premessa

3.1.2 Definizione e pilastri dell'Economia Civile

3.1.3 I fondamenti dell'Economia Civile: la visione antropologica

3.1.4 Gli ambiti di applicazione dell'Economia Civile

3.2 Lavoro e retribuzioni: un inquadramento dalla teoria economica e dalla realtà contemporanea

3.2.1 La visione del lavoro nella teoria economica

3.2.1.1 Inquadramento storico

3.2.1.2 La prospettiva dell'economia *mainstream*

3.2.1.3 Economia Civile e lavoro

3.2.2 Organizzazione del lavoro: le teorie manageriali

3.2.2.1 La *Corporate Governance*: l'evoluzione nel tempo del rapporto tra proprietà e controllo

3.2.2.2 Le teorie dell'organizzazione: dal taylorismo degli anni Settanta al *lean management* degli anni Duemila

3.2.2.3 Economia aziendale ed Economia Civile a confronto

3.2.2.4 L'attività di management e di governo delle organizzazioni

3.2.3 La realtà del lavoro oggi in Europa

3.2.3.1 Principali evidenze empiriche

3.2.3.2 Principali temi in agenda

3.3 Retribuzioni, equità e benessere

3.3.1 Le tecniche di retribuzione nella prassi aziendale

3.3.1.1 Le componenti della *total compensation*

3.3.1.2 Le componenti del *total reward*

3.3.2 Quale equilibrio tra gli elementi retributivi?

3.3.2.1 Incentivi

3.3.2.2 Premi

3.3.2.3 Incentivi vs premi

3.3.3 L'equità retributiva e il lavoro libero

3.3.3.1 Politiche salariali ed equità

3.3.3.2 *Diversity policies: salary gender gap* e integrazione multi-etnica

3.3.4 Il benessere dei dipendenti secondo l'approccio dell'Economia Civile

3.3.4.1 La remunerazione del personale: dagli incentivi ai premi

3.3.4.2 La motivazione e il benessere psicologico dei lavoratori

3.3.4.3 L'importanza del carisma nel ruolo della *leadership*

3.3.4.4 Il lavoro dei dirigenti

3.4 Conclusioni: Spunti per una proposta su benessere civile e politiche retributive

4. ANALISI DEI CASI

4.1 Caso 1: ABS – Alternative Bank Switzerland

4.2 Caso 2: Azienda italiana del settore ICT

4.3 Caso 3: AMAP – Azienda Municipalizzata dell'Acqua di Palermo

4.4 Caso 4: Assimoco

4.5 Caso 5: Chimar

4.6 Caso 6: Federcasse (Credito Cooperativo)

4.7 Caso 7: General Motors – Global Propulsion Systems (GPS)

4.8 Caso 8: Banca etica tedesca

4.9 Caso 9: Istituto Serafico di Assisi

4.10 Caso 10: Leroy Merlin

4.11 Caso 11: Liomatic

4.12 Caso 12: Azienda del settore della consulenza e della revisione

4.13 Caso 13: TeamDev

4.14 Caso 14: Banca etica olandese

4.15 Caso 15: Banca etica canadese

4.16 Caso 16: Mondora srl sb (società del gruppo TeamSystem)

4.16 Principali trend su leve e interventi retributivi (parole chiave)

4.17 Snodi decisionali per la definizione del sistema retributivo

5. VERSO UNA DEFINIZIONE DI METRICHE PER LA VALUTAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DEI LAVORATORI E DEI MANAGER

6. CONCLUSIONI

7. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. INTRODUZIONE ALLA RICERCA

La ricerca “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*” ha l’obiettivo di approfondire il tema dei sistemi retributivi all’interno dei contesti organizzativi, con una particolare attenzione alle ricadute in termini di benessere, soddisfazione e ingaggio dei dipendenti.

Il tema delle retribuzioni e – più in generale – dei riconoscimenti, nonché quello dell’equilibrio tra valore generato dal dipendente per l’azienda e valorizzazione percepita come ritorno, sono argomenti da sempre estremamente delicati e fondamentali per il successo dell’organizzazione, soprattutto se valutata secondo la prospettiva dell’Economia Civile.

L’ipotesi sottostante la ricerca è che l’adozione di politiche di retribuzione di *total compensation* orientate all’equità (volte cioè alla riduzione degli eccessivi *gap* salariali: tra *manager* e lavoratori, di genere, ...), portino ad una maggior soddisfazione e ad un maggior benessere dei dipendenti, con ricadute positive sull’organizzazione nel suo complesso (es. in termini di ingaggio dei dipendenti, fidelizzazione, sviluppo dei talenti, clima aziendale).

I risultati della ricerca hanno l’obiettivo di individuare in che misura e sotto quali condizioni tale ipotesi risulta verificata, fornendo utili indicazioni per la valutazione di aziende relativamente ai sistemi retributivi utilizzati, volti a massimizzare gli impatti positivi sui dipendenti e sull’intera organizzazione.

La ricerca si articola in:

- una **rassegna di letteratura** ad ampio spettro (sia italiana che estera) sui sistemi di retribuzione aziendale con un *focus* specifico sul tema dei sistemi premianti e incentivanti, con l’obiettivo di evidenziare i principali modelli teorici e applicati e i relativi effetti sulle organizzazioni in termini di equità, benessere, performance e *gap* salariali;
- una **analisi di casi aziendali** (svolta sia a partire dalla letteratura che con lo studio di casi *ad hoc*) con cui raccogliere evidenze empiriche correlate ai sistemi di retribuzione aziendale adottati. Viene svolto un confronto tra diversi settori e tra differenti paradigmi organizzativi (es. aziende tradizionali, aziende etiche, aziende dell’Economia di Comunione e Organizzazioni a Movimento Ideale - OMI).

2. APPROCCIO METODOLOGICO

La ricerca “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei manager” ha avuto l’obiettivo di comprendere se esistano e quali siano le azioni di politiche retributive attuate da imprese e organizzazioni che si ispirano alla visione economica “civile” al fine di rintracciare e offrire un ventaglio di possibilità concretizzabili, a partire dall’esperienza empirica già esistente.

La prospettiva di analisi adottata è stata definita a partire dagli elementi rintracciati nella letteratura scientifica sul tema, esposti nella prima parte del *report* (“Rassegna di letteratura”), che hanno permesso di costruire un ideal-tipo, secondo l’approccio weberiano*, di “sistema retributivo”, secondo la proposta weberiana, distinto in due modelli, uno standard e uno “civile”, caratterizzati da principi e strumenti diversi.

Modello di sistema retributivo standard		Modello di sistema retributivo civile	
Centrato sull' <i>homo oeconomicus</i>		Centrato sulla persona	
Principi	Strumenti principali	Principi	Strumenti principali
<ul style="list-style-type: none"> La retribuzione deve soddisfare un unico bisogno fondamentale: quello economico 	<ul style="list-style-type: none"> Esclusivamente remunerazione tangibile Esclusivamente remunerazione materiale 	<ul style="list-style-type: none"> La retribuzione deve fare attenzione ad una pluralità di bisogni, non solo economici: relazionali, spirituali, culturali 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Total compensation</i> che include anche remunerazione intangibile Anche remunerazione simbolica
<ul style="list-style-type: none"> Le relazioni considerate e promosse sono di tipo strumentale e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Benefit</i> materiali 	<ul style="list-style-type: none"> Le relazioni considerate e promosse sono di tipo cooperativo e di valore in sé 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Benefit</i> intangibili in flessibilità oraria, borse di studio/ opportunità per formazione, sostegno alla famiglia
<ul style="list-style-type: none"> Fa leva esclusivamente su motivazioni estrinseche 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivi individuali 	<ul style="list-style-type: none"> Fa leva su motivazioni anche intrinseche 	<ul style="list-style-type: none"> Premi e incentivi collettivi
<ul style="list-style-type: none"> Non ha come preoccupazione l’equità salariale e l’integrazione della diversità (di genere, di ruolo, culturali, etniche, di diversa abilità) 	<ul style="list-style-type: none"> Retribuzione orientata esclusivamente al bene individuale Non ci sono regolamenti o misurazioni su limiti o attenzioni all’equità e 	<ul style="list-style-type: none"> Mette in risalto l’equità salariale e il vantaggio della integrazione della diversità (di genere, di ruolo, culturali, etniche, di diversa abilità) 	<ul style="list-style-type: none"> Componente della remunerazione orientata anche al bene comune (es. nel calcolo della retribuzione attenzione all’ambiente)

* «Il tipo ideale rappresenta un quadro concettuale il quale non è la realtà storica, e neppure la realtà ‘vera e propria’, ma tuttavia serve né più né meno come schema in cui la realtà deve essere sussunta come esempio; esso ha il significato di un puro concetto-limite ideale, a cui la realtà deve essere misurata e comparata, al fine di illustrare determinati elementi significativi del suo contenuto empirico» in M. Weber, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino, Einaudi 1958, pp.112.

<ul style="list-style-type: none"> Adottando un sistema di incentivazione o premialità, non include anche indicatori ESG tra i parametri considerati ai fini della valutazione 	all'integrazione delle diversità	<ul style="list-style-type: none"> Adottando un sistema di incentivazione o premialità, include anche indicatori ESG tra i parametri considerati ai fini della valutazione 	Regolamenti o misurazioni sull'equità (limiti alla disparità salariale) o sulla integrazione delle diversità
---	----------------------------------	---	--

Attraverso questi modelli è stato possibile scendere sul campo dell'osservazione empirica e attraverso tale griglia interpretare l'esistente.

La "discesa sul campo", ovvero il lavoro empirico realizzato si è avvalso della strategia dello "studio di caso" (sia in modalità "*desk analysis*" che attraverso interviste), approfondendo, alla luce di tale griglia teorica, l'analisi di 95 aziende ed organizzazioni italiane ed estere, differenti per dimensioni (piccole e medie dimensioni, ma anche alcune multinazionali), per settori (ramo bancario, assicurativo, della grande distribuzione organizzata, del *packaging*, sanitario, informatico, industriale, della consulenza e delle aziende municipalizzate), per paradigma (aziende tradizionali, aziende etiche, Organizzazioni a Movimento Ideale - OMI e aziende di Economia di Comunità - EdC).

Su di esse si sono attuati diversi livelli di approfondimento, in un processo a più fasi.

In particolare il processo seguito si è strutturato nelle seguenti fasi:

A. **desk analysis** per la candidatura dei casi aziendali, condotta a partire dalle evidenze emerse mediante la ricognizione di specifici ambiti di interesse => 95 organizzazioni

B. **richiesta disponibilità a partecipare alla ricerca** => 37 organizzazioni;

C. **interviste di pre-screening** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista condivisa) => 21 organizzazioni;

D. **interviste di approfondimento** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista e da una *data request* condivisa) => 16 organizzazioni, scelte sulla base della originalità del sistema retributivo in essere.

Attraverso tale processo tutte le organizzazioni sono state analizzate "a distanza", attraverso analisi di documenti, siti web, brevi interviste volte a comprendere se esistesse in esse una strutturazione di un sistema di politiche retributive utile alle finalità conoscitive della ricerca; 20 organizzazioni, sono poi state analizzate più in profondità attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate. Le interviste, condotte in presenza o telefonicamente, sono state strutturate sulla base di una traccia suddivisa in cinque sezioni, nell'intento di conoscere:

- dati "anagrafici" dell'organizzazione;
- struttura organizzativa;
- sistema retributivo in essere;
- benessere lavorativo e clima organizzativo;

- iniziative future nell'ottica del maggior benessere.

Durante le interviste inoltre è stata rilevata l'eventuale esistenza e disponibilità presso le organizzazioni di ulteriori documenti utili ai fini conoscitivi della ricerca, che sono poi stati analizzati per approfondimenti.

3. RASSEGNA DI LETTERATURA.

3.1 LA PROSPETTIVA DELL'ECONOMIA CIVILE

3.1.1 Premessa

Il tema della ricerca “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*”, se affrontato seguendo l’approccio *mainstream*, può correre il rischio di essere analizzato in chiave riduzionista in quanto mancherebbe di quelle chiavi valoriali ed etiche di lettura ed analisi dei fenomeni sociali ed economici che vogliamo invece promuovere e mettere in evidenza nell’ambito di questo progetto di ricerca. Riteniamo infatti che la promozione di un’etica fondata sui valori non sia semplicemente un “di più” da aggiungere alle pratiche manageriali, ma che sia un elemento costitutivo del buon *management* stesso.

Abbiamo in particolar modo scelto di adottare l’approccio dell’Economia Civile poiché lo riteniamo coerente con i fondamenti etici e valoriali del Gruppo Banca Etica. Di seguito ne illustreremo le principali motivazioni e connessioni. Abbiamo altresì scelto di collocare il tema delle retribuzioni dei lavoratori e dei manager all’interno di una panoramica storica e scientifica ampia al fine di fornire gli elementi necessari di contesto per comprendere più profondamente le dinamiche e i fattori in gioco.

Uno degli obiettivi centrali dell’impresa che agisce secondo le logiche dell’Economia Civile è il suo operare orientato al raggiungimento del bene comune. Nella definizione di Stefano Zamagni “*il bene comune non va confuso né con la somma dei beni privati né con il bene pubblico. Nel bene comune, il vantaggio che ciascuno trae per il fatto di far parte di una comunità non può essere scisso dal vantaggio che gli altri pure ne traggono [...] l’interesse di ognuno si realizza assieme a quello degli altri, non già contro (come accade per il bene privato) né a prescindere dall’interesse degli altri (come succede con il bene pubblico)*” (Zamagni, 2007, p.12). Inoltre, l’Economia Civile pone anche l’accento sui beni relazionali, i quali rappresentano “*quelle dimensioni delle relazioni che non possono essere né prodotte né consumate da un solo individuo, perché dipendono dalle modalità di relazione con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi nella reciprocità*” (Bruni, 2006, p. 81). Bruni e Zamagni (2004) affermano inoltre che “*nei beni relazionali è la relazione in sé a costituire il bene economico*”.

È a partire da questa premessa fondata su una puntualizzazione della relazionalità in ambito economico che sviluppiamo questa prima parte della ricerca sulle “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei manager” inerente la rassegna di letteratura.

3.1.2 Definizione e pilastri dell'Economia Civile

Quando oggi si parla di "Economia Civile" ci si riferisce a due aspetti principali: da un lato, a una tradizione di pensiero filosofico ed economico che fiorisce in Italia nel XVIII secolo, dall'altro, ad un laboratorio contemporaneo di saperi, pratiche ed esperienze provenienti dal mondo del lavoro, dell'istruzione, della politica e delle associazioni.

Antonio Genovesi, titolare della prima cattedra al mondo di Economia a Napoli nel 1754, è stato il fondatore dell'Economia Civile. Il testo fondamentale da lui utilizzato e sviluppato dai suoi allievi è intitolato *Lezioni di commercio o sia di economia civile*. Questo autore, studiato da storici e filosofi, negli ultimi anni è stato riscoperto dagli economisti e rivitalizzato significativamente da Luigino Bruni che, assieme a Stefano Zamagni, ha scritto una serie di libri ed articoli sul tema dell'Economia Civile.

Nel Proemio delle *Lezioni*, Genovesi definisce l'oggetto dell'Economia Civile in rapporto a ben più note scienze dell'epoca: *"L'etica, considerando l'uomo in generale, si studia di svilupparne l'impasto, con dimostrar la natura dei nostri istinti, affetti e forze e si ingegnasi di formarci al ben vivere. L'economia il risguarda come capo e principe della sua famiglia e l'istruisce a ben reggerla e a procacciar le virtù, ricchezze e gloria. Finalmente la politica il contempla come gran padre e sovrano del popolo e ammaestrarlo a governar con iscienza, prudenza, umanità. Nella quale parte, che abbraccia le regole da rendere la sottoposta nazione popolata, ricca, potente, saggia, polita, si può chiamare economia civile"* (*Lezioni*, proemio).¹

Dal testo si evincono due elementi interessanti. L'economia è "civile" perché si occupa del bene della nazione prima che dell'individuo. Essa è scienza della "pubblica felicità" prima che di quella individuale. L'Economia Civile, inoltre, si occupa sì della ricchezza e della potenza, ma anche della "saggezza, politezza e virtù della nazione". Le due cose sono, secondo Genovesi, unite da un legame profondo che fa sì che la virtù dei cittadini corrisponda al buon andamento delle transazioni commerciali e viceversa.

Oggi giorno, Bruni e Zamagni hanno ripreso e arricchito questa definizione: *"L'Economia Civile è una tradizione di pensiero che, per salvare l'economia di mercato, la richiama alla sua vocazione antica e originaria di essere alleata del bene comune; di rappresentare un luogo di libertà, di socialità e di espressione delle capabilities e «vocazioni» delle persone, in particolare la vocazione lavorativa [...]. L'Economia Civile, che possiamo scrivere con la iniziale maiuscola, è una tradizione di pensiero e una prospettiva di studio sull'economia, che legge l'intera*

¹ «Sto ora a far imprimere le mie Lezioni di commercio in due tometti. Raccomando l'opera alla Divina Provvidenza. Io sono oramai vecchio, ne spero o pretendo nulla più dalla terra. Il mio fine sarebbe di vedere se potessi lasciare i miei Italiani un poco più illuminati che non gli ho trovati venendovi, e anche un poco meglio affetti alla virtù, la quale sola può essere la vera madre d'ogni bene. È inutile di pensare ad arte, *Scuola di Economia Civile*

commercio, a governo, se non si pensa di riformar la morale. Finché gli uomini troveranno il lor conto ad essere birbi, non bisogna aspettar gran cosa dalle fatiche metodiche. N'ho troppo esperienza» (Genovesi: *Autobiografia, lettere e altri scritti*, 1962, p. 168).

economia in modo diverso da come la legge la tradizione del capitalismo anglosassone, ancora dominante. [...] Questa Economia Civile parla a tutta l'economia e alla società, offre un criterio di giudizio e di azione per scelte del governo e per quelle delle multinazionali, per quelle dei consumatori (il consumo critico e responsabile), e per quelle dei risparmiatori responsabili (Bruni e Zamagni, 2015, p. 8).

L'Economia Civile, oltre ad inserirsi all'interno di analisi storiche e dello sviluppo della felicità o dell'Economia di Comunione secondo una visione classica di economia, potrebbe contribuire a fornire una chiave di lettura più ampia, unitaria e in linea coi tempi attuali del fenomeno economico. Un modo di leggere l'economia alternativo a quello fino ad oggi utilizzato, consiste nel rileggere i fenomeni economici in chiave cooperativa, relazionale e di gratuità, utile non solo nei contesti "no profit" ma anche per comprendere e affrontare al meglio il funzionamento delle imprese orientate al profitto e, più in generale, utile per capire come sviluppare la direzione delle organizzazioni economiche e sociali in modo coerente con le esigenze della società civile (in altri termini, come sviluppare un *management* civile). Nel corso del tempo vi sono stati molti tentativi di riportare i comportamenti più criticabili delle imprese all'interno di vincoli etici rigidi, ma ancora oggi mancano riferimenti precisi in grado di ribattere all'idea che, per un'impresa, massimizzare il profitto per gli azionisti sia il solo e unico fine eticamente responsabile.

È riprendendo alcuni elementi fondativi dell'Economia Civile e rapportandoli agli studi economico-aziendali che è possibile cambiare l'ottica di analisi considerata finora e arricchire ciò che si sa già di economia. Con la globalizzazione e la crisi dei sistemi di socialismo reale, l'economia è diventata un dato di natura, non più discussa nella sua struttura profonda, nonostante vi siano in questi anni economisti, politologi, sociologi e filosofi (Sen, Yunus, Latouche) che stanno proponendo critiche al nostro sistema capitalistico. Tali critiche, in realtà, seppur abbiano proposto innovazioni importanti sia nella teoria che nella prassi, non hanno però ancora raccontato un'economia di mercato non capitalistica. In realtà, l'Economia Civile non è un sistema alternativo al capitalismo, né di pensiero, né di prassi, è però un laboratorio, di prassi e di teoria, per provare almeno a immaginarlo. Un processo inclusivo e aperto, dove c'è spazio per tutti coloro che non sono soddisfatti del capitalismo finanziario di oggi, e che dentro alcune coordinate culturali molto ampie cercano un pensiero più profondo, capace di rivolgere al nostro sistema domande più radicali e più penetranti di quelle odierne. L'Economia Civile è una grande fonte di ispirazione per un pensiero nuovo, capace di domande profonde; è un'altra storia di mercato, un'altra via all'economia di mercato, diversa da quella oggi dominante che sta plasmando il mondo e le nostre menti (Bruni e Zamagni, 2015).

Genovesi scriveva quasi contemporaneamente a Smith, partendo dalla stessa domanda su come ottenere il bene comune. Ma i due autori lessero in modo diverso lo stesso fenomeno, ovvero quello dello scambio. Per entrare nel pensiero di Smith, ripartiamo dalla sua celebre frase sulla benevolenza dei mercanti: *"Non è dalla benevolenza del macellaio o da quella del birraio e*

del fornaio che noi ci attendiamo il nostro pranzo, ma dalla considerazione del loro interesse personale. Ci rivolgiamo non al loro senso di umanità, ma al loro interesse, e non parliamo mai loro delle nostre necessità, ma dei loro vantaggi" (A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, 1776). Per Smith le relazioni di mercato ci permettono dunque di soddisfare i nostri bisogni economici senza dover dipendere dagli altri, come avveniva nella società feudale, caratterizzata da pochi benefattori e da molti "dipendenti" dalle loro beneficenze.

Secondo una tale visione, l'amicizia non può essere una caratteristica delle normali relazioni di mercato; la "benevolenza" o "*sympathy*", sottolinea Smith nella sua *Teoria dei sentimenti morali* (1759), è una caratteristica fondamentale dell'essere umano, ma non è un sentimento tipico delle relazioni economiche. Da questa prospettiva, è l'estendersi del commercio che produce reputazione e fiducia, e non viceversa, come nel pensiero di Genovesi. Inoltre secondo Smith, anche se gli agenti perseguono gli interessi personali e trattano le relazioni economiche solo strumentalmente, la società civile è "provvidenzialmente" (provvidenza intesa nella concezione del deismo illuminista) disegnata in modo che l'effetto complessivo che risulta dalle azioni individuali sia vantaggioso per tutti, ma il risultato vantaggioso, ovvero la ricchezza delle nazioni, non richiede che gli agenti inseriscano tra i loro obiettivi il bene comune.

Questa di Smith è la visione circa il rapporto tra socialità e mercato che si è affermata nell'economia dell'Ottocento e del Novecento, ma la tradizione italiana dell'Economia Civile vedeva le cose diversamente su questo punto. Genovesi, infatti, vede le relazioni economiche di mercato come rapporti di mutua assistenza e non solo di mutuo vantaggio, non quindi impersonali, né anonime. Egli concepisce il mercato come un'espressione della legge generale della società civile, la reciprocità, la quale regge dunque l'intera società, mercato incluso, nelle sue varie forme: economica, politica ed etica. Speculare all'ideologia liberista di Smith, nell'Ottocento e poi nel Novecento, troviamo la concezione di quegli autori che considerano l'economico e il sociale come sfere non solo ben distinte, ma tendenzialmente in conflitto tra loro. Questa tradizione, che ha tra i suoi esponenti autori molto diversi tra loro, da Marx a Polanyi, da Weber a Simmel, considera il mercato come un ambito retto dal principio dello scambio strumentale, calcolabile e auto-interessato. Il mercato, in tal senso, non è visto come luogo o strumento civile, e neppure eticamente neutrale; esso è incivile e disumanizzante, perché sotto l'apparente uguaglianza, in realtà si nascondono una sostanziale illibertà e una disuguaglianza nelle relazioni. Una buona società è dunque una società liberata dai mercati e dai mercanti; uno slogan che oggi ben sintetizza questa visione è il seguente: "non una *free market society*, ma una *market free society*" (Bruni, 2006).

Ma riprendendo i due autori su cui è bene soffermarsi meglio, Genovesi e Smith, un'altra differenza tra i loro pensieri si riscontra nello scopo dell'economia, la quale, in un'ottica civile non ha solo come obiettivo quello di soddisfare i bisogni umani, ma anche quello di rendere felici le persone, o meglio, di creare le condizioni per consentire loro di diventarlo. Questa finalizzazione,

vista in un contesto relazionale, porta esattamente al risultato opposto a quello smithiano metaforizzato con la mano invisibile. Non è infatti l'interesse individuale che fa la felicità collettiva attraverso lo sviluppo della ricchezza ma, al contrario, sono il benessere e la ricchezza collettiva che consentono di ottenere la felicità individuale.

In conseguenza a quanto detto, la ricerca del vantaggio economico va perseguita non rispetto agli individui, ma rispetto alle organizzazioni/ istituzioni all'interno delle quali gli individui vivono e operano; in tal modo, l'equilibrio economico generale è dato dall'equilibrio delle singole unità organizzative che compongono il sistema economico. Insomma, l'Economia Civile, potrebbe così risultare una rivoluzione copernicana: non è lo scambio che regola le organizzazioni attraverso il mercato, ma sono le organizzazioni che regolano gli scambi e quindi il mercato stesso (Ruffini, 2013).

L'economia, secondo uno schema di questo tipo, si manifesta quindi principalmente come un costante processo di produzione e consumo all'interno di organizzazioni di beni fisici e relazionali, attuato mediante scambi tra le organizzazioni stesse, regolati anche da relazioni politiche e civili. Non è dunque un caso che gli economisti civili, nei loro trattati, s'interessassero non solo degli scambi, ma anche delle condizioni e dei modi in cui il governo doveva aiutare l'economia e lo sviluppo di quello che oggi chiamiamo "capitale sociale". Per Genovesi, infatti, l'economia come scienza non era separabile dalla politica e dall'arte del governo, e non a caso, dedicò il suo libro a Tanucci, primo ministro del Regno di Napoli. In estrema sintesi, l'Economia Civile combina la dimensione etica dell'economia inserendovi le problematiche della giustizia, dei doveri del governo, delle relazioni tra le persone, delle loro motivazioni e dei loro bisogni individuali.

L'idea centrale della tradizione dell'Economia Civile consiste nel concepire l'esperienza della socialità umana come una realtà unitaria: l'amicizia e la reciprocità genuina vengono considerate dimensioni da esercitare all'interno anche di una normale vita economica. Nell'Economia Civile c'è dunque una sottolineatura del valore intrinseco delle interazioni sociali: esse non sono, come per Smith e per i liberali, essenzialmente dei mezzi per lo sviluppo della civiltà della società, ma non sono neanche sempre rapporti di sfruttamento; le relazioni economiche sono invece un'espressione della vita civile.

L'Economia Civile non è diventata una tradizione dominante nel pensiero economico dell'Otto e Novecento, neanche in Italia, dove pesante è stato il giudizio su questa scuola pronunciato dall'economista italiano più influente del secolo XIX, ovvero Francesco Ferrara. Nell'introdurre il terzo volume della sua celebre e influente *Biblioteca dell'Economista*, così dice a riguardo degli economisti italiani del Settecento: «*i meriti della fondazione dell'economia appartengono a Smith inglese, od a Turgot francese, non a Genovesi, a Verri, a Beccaria*» (1852, p.XXXVI). Secondo Ferrara, la vera scienza economica andava ricercata all'estero, non nei classici italiani. Anche gli economisti della generazione successiva a quella del Ferrara, ad

esempio Pantaleoni e Pareto, continuarono a guardare fuori Italia, tralasciando di sviluppare la tradizione dell'Economia Civile.

Nonostante ciò, l'Economia Civile non si è mai estinta e ha continuato a vivere come fiume carsico in economisti, imprenditori e operatori economici italiani (e non solo), che hanno coltivato, in vari modi, un'idea di economia intesa come incivilimento, legata alle virtù civili e alla pubblica felicità, che non dimentica il ruolo delle istituzioni. A continuare la tradizione dell'Economia Civile non sono stati però prevalentemente economisti teorici, ma economisti applicati, scienziati politici, giuristi e alcuni esponenti della tradizione italiana dell'economia aziendale. Ma in un certo senso, i più autentici continuatori dell'economia di Genovesi e Dragonetti sono stati gli artefici del movimento cooperativo italiano e i tanti animatori e fondatori di casse rurali, cooperative di consumo e di produzione che, senza magari aver mai sentito nominare Genovesi o Filangieri, hanno di fatto costituito quell'incivilimento teorizzato da Genovesi e dagli economisti civili; anche Adriano Olivetti può essere annoverato all'interno di questa tradizione. Ancora oggi, in Italia, l'Economia Civile è viva nella cooperazione, nella cooperazione sociale nel commercio equo e solidale, nel movimento dei bilanci di giustizia, nei gruppi di acquisto solidali (GAS), nell'Economia di Comunione, nella Banca Etica, in esperienze di credito cooperativo e in tutte quelle forme che fanno della reciprocità e delle virtù civili interiorizzate il loro principale motivo d'azione. Per la cooperazione civile italiana l'economia, o il mercato, non è in contrasto con la relazionalità genuina, ma l'agire economico è piuttosto un'espressione delle virtù civili, e la concorrenza di mercato è soprattutto un *cum-petere*, ovvero un cercare assieme. I principali teorici del movimento cooperativo italiano di fine Ottocento, pur criticando la struttura economica capitalistica, non opposero la cooperazione al mercato o al sistema dei prezzi, ma videro nella cooperazione, come John Stuart Mill, una riforma del mercato e dell'impresa, una via per eliminare alla radice il conflitto capitale-lavoro. Fedele Lamperto e molti economisti italiani civili tendevano a vedere la cooperazione come un'espressione di un fenomeno più generale. La solidarietà tra i lavoratori, in tal senso, che tutti i teorici della cooperazione consideravano elemento essenziale, non è un principio alternativo a quello dell'interesse individuale, ma complementare. Per questa ragione, a questi operatori stava particolarmente a cuore sottolineare che le società cooperative sono imprese economiche e dunque non vanno confuse con le associazioni caritative e di beneficenza.

3.1.3 I fondamenti dell'Economia Civile: la visione antropologica

La visione antropologica dell'Economia civile, estrapolabile da quanto appena sottolineato, si sostanzia nel **passaggio dall'individuo alla persona**. Un confronto con l'antropologia dell'Economia Politica classica chiarirà meglio questo tema.

Secondo gli autori dell'Economia Politica classica (Adam Smith, David Ricardo) la motivazione primaria che determina il comportamento degli individui nel mercato è l'interesse personale. Al fondo di ogni scelta, azione, decisione, dell'*homo oeconomicus* c'è la ricerca incessante del proprio tornaconto. A tale proposito Adam Smith spiega che nessun agente economico cerca il bene degli altri (o comune) nella sua azione, ed è bene che le cose rimangano così. Il meccanismo del mercato, la mano invisibile, garantisce che ogni individuo, cercando il proprio bene, contribuisca in modo non intenzionale al bene pubblico. Grazie al desiderio del birraio e del lattaio di arricchirsi, e grazie al desiderio di latte e di birra del compratore, la società sarà più ricca e prospera. Non lontana dagli Economisti classici è l'intuizione che maggior benessere (*wealth*) garantisce automaticamente maggiore felicità (*happiness*).

Gli economisti civili non rifiutano integralmente questo modello antropologico.

Certo, l'interesse personale è una determinante delle scelte e delle azioni individuali. Ma, come espresso da Genovesi, c'è almeno un'altra determinante da considerare: la naturale propensione a curarsi del bene degli altri. Adottando un lessico newtoniano, Genovesi descrive le due forze "concentrativa" (interesse personale) e "diffusiva" (amore per gli altri). L'errore degli Economisti classici è di risolvere la seconda nella prima, vedendo la forza diffusiva come una forza non determinante e basica come l'altra. La persona – non l'individuo – agisce, sempre in relazione, al fine di soddisfare non solo il proprio interesse personale, ma anche quello della persona con cui si relaziona, in una logica di reciprocità e di mutua assistenza. L'assistersi reciprocamente nei bisogni, spiega il filosofo napoletano, è ciò che contraddistingue la naturale socialità dell'uomo, rendendola una socialità qualificata rispetto a quella degli altri animali.

Secondo l'antropologia di Genovesi, è l'equilibrio tra la forza concentrativa e la forza diffusiva a rendere "denso" il corpo sociale e capace di generare quello che oggi chiamiamo "capitale civile". Ma per perseguire tale scopo è necessaria la definizione di regole che stabiliscano "*pene convenevoli ai delitti, pronte, luminose; e per gli premi solleciti e pubblici delle gran virtù*" (Genovesi, 1776, pp. 330-331).

È inoltre possibile inquadrare il pensiero di Genovesi nella tradizione aristotelico-tomista (Bruni e Santori, 2018). Per Aristotele l'uomo è un essere relazionale, un animale sociale che ha bisogno degli altri per vivere e - in particolare - degli amici. Sulla stessa linea si collocano Antonio Genovesi e San Tommaso d'Aquino, i quali affermavano che l'uomo è naturalmente amico dell'uomo, contrariamente all'*homo homini lupus* hobbesiano, secondo cui l'uomo è costantemente in contrasto con gli altri uomini. Allo stato di natura di Hobbes, San Tommaso e Genovesi contrappongono l'*homo homini natura amicus*.

3.1.4 Gli ambiti di applicazione dell'Economia Civile

Dagli anni duemila la tradizione dell'Economia Civile si sta diffondendo anche nella letteratura internazionale in tre principali ambiti, grazie al contributo di alcuni autori. Nell'**ambito della teoria economica**, sono stati Luigino Bruni e Robert Sugden (2000, 2008) a presentare una concezione alternativa a quella di Adam Smith inerente le relazioni di mercato, rifacendosi alla mutua assistenza di cui parlava Antonio Genovesi. In particolare, in un loro articolo del 2008, gli autori hanno introdotto il termine *fraternity* per indicare quelle relazioni sociali genuine che possono sorgere anche all'interno di relazioni di mercato e non solo nei contesti della vita privata e familiare, come invece sosteneva Adam Smith.

Sempre all'interno della teoria economica, Luigino Bruni, Vittorio Pelligra, Tommaso Reggiani e Matteo Rizzolli (2018) hanno di recente condotto un esperimento economico su premi e incentivi, dimostrando:

- a) come il conferimento di un premio in pubblico abbia effetti positivi sulla motivazione individuale, anche successivamente al ritiro del premio;
- b) che i premi monetari per le attività di agenzia funzionano bene in combinazione con le cerimonie pubbliche, suggerendo così che una combinazione di incentivi standard e cerimonie pubbliche possa avere effetti positivi sulla motivazione e sulle performance.

In sintesi, in questo esperimento gli autori hanno dimostrato come i sistemi premianti incidano positivamente sulla *performance* e sulla motivazione intrinseca dei lavoratori, favorendo la costruzione della cultura organizzativa (comunità di persone che condivide valori e principi interiorizzati). I premi agiscono infatti sulla motivazione intrinseca delle persone che consente loro di interiorizzare norme e valori che verranno perseguiti anche quando i premi vengono rimossi. Guardando ai premi con le lenti dell'Economia Civile, essi riconoscono che il capitale delle virtù delle persone e il comportamento virtuoso sono meno dipendenti dall'analisi dei costi-benefici individuali; sono in particolare le cerimonie pubbliche che consentono di "riconoscere e premiare la virtù".

Infine, recentemente, Leonardo Becchetti e Massimo Cermelli (2018) hanno presentato il paradigma dell'Economia Civile come caratterizzato da due fattori principali. In primo luogo, esso identifica le radici filosofiche dei limiti del nostro sistema socio-economico nelle concezioni riduzioniste degli esseri umani, delle società e del benessere. Le tre concezioni riduzioniste non solo non riescono a catturare una parte importante della realtà, ma producono anche una povertà di senso della vita e della soddisfazione della vita, generando così un livello di benessere subottimale.

Il paradigma dell'Economia Civile propone invece un'alternativa laddove si riconosce che: 1) parte degli individui si allontana da preferenze puramente auto-concernenti e sviluppa capacità

relazionali che consentono loro di superare i dilemmi sociali; 2) parte del sistema produttivo muove dal paradigma della massimizzazione del profitto e mira a soddisfare gli interessi di una più ampia gamma di parti interessate oltre gli azionisti; 3) il benessere è, al di là del PIL, lo stock di risorse culturali, ambientali, spirituali ed economiche di cui una comunità può godere.

Il secondo punto qualificante il paradigma dell'Economia Civile è che essa arricchisce il paradigma tradizionale dell'economia politica, dove le azioni della tradizionale mano invisibile del mercato e della mano visibile delle istituzioni nella risoluzione dei fallimenti sono integrate e supportate dall'azione complementare delle due ulteriori mani di partecipazione popolare dei cittadini e di aziende socialmente e responsabili a livello ambientale.

Nel loro articolo gli autori spiegano e documentano come queste due mani aggiuntive siano già al lavoro, confermando così che l'ipotesi riduzionistica su individui e società è respinta da prove empiriche. Il paradigma dell'Economia Civile, aumentando la partecipazione sociale e la generatività di tutti gli attori, ha il potere di colmare il divario tra l'attuale situazione subottimale e il senso socialmente ottimale della vita (ben descritto nel concetto di "bene comune").

Gli autori sostengono inoltre che tale paradigma è ben lungi dall'essere irrealistico e che i suoi germogli si intravedono già in diversi campi della nostra società, avviando una completa sostituzione del vecchio paradigma.

Nell'ambito della storia del pensiero economico, i contributi sono molto recenti. Luigino Bruni e Paolo Santori (2018) si inseriscono nell'attuale dibattito economico su premi e incentivi, problematizzando il modo in cui essi sono concepiti. In particolare, gli autori approfondiscono la concezione dei premi nei lavori dell'economista civile Antonio Genovesi e le correlazioni con il pensiero di Tommaso D'Aquino. Sia Genovesi che Tommaso D'Aquino hanno discusso sul fatto che le ricompense materiali possano spiazzare o meno le motivazioni intrinseche; in particolare, Tommaso D'Aquino ha connesso al tema dell'onore i rischi dello spiazzamento. Genovesi sottolineava l'importanza del ruolo degli incentivi e del mercato nel favorire lo sviluppo della società, sostenendo che il *crowding-in* è maggiore rispetto al *crowding-out*.

Pabst (2018) ha argomentato nel suo articolo la concezione di virtù in Genovesi, intendendola come mediatrice tra le passioni e la ragione. L'autore ha inoltre sottolineato come la capacità umana di virtù aiuta gli individui a realizzare meglio i loro diversi talenti.

Sempre nell'ambito della storia del pensiero economico, Bruni (2013) ha sviluppato un articolo che approfondisce il pensiero del giurista Giacinto Dragonetti, un discepolo di Antonio Genovesi. Il breve libro di Dragonetti *Trattato sulle virtù e sui premi* ha fatto la sua comparsa a Napoli nel 1766, due anni dopo la pubblicazione di *Dei delitti e delle pene* di Beccaria (1764). Sottolinea Bruni come nel suo *Trattato*, Dragonetti avanzi una teoria d'azione basata sui premi per le virtù. L'idea dei premi si rifà all'ipotesi che i cittadini buoni o virtuosi agiscono per ragioni intrinseche. L'economia moderna ha invece seguito la via degli incentivi (e delle punizioni), anziché quella dei premi.

Il contributo di Dragonetti, sottolinea Bruni, rimane rilevante non solo per la storia del pensiero economico, ma anche per la teoria economica contemporanea.

Passando all'**ambito manageriale**, è stato in particolar modo Renato Ruffini a proporre l'idea di un *management* civile, visto come l'applicazione dell'Economia Civile alla teoria e alla pratica manageriale e organizzativa. In particolare, nel testo *Economia civile e management* (2013), Ruffini sottolinea una continuità tra il pensiero di Zappa, padre dell'economia aziendale ottocentesca, e quello di Antonio Genovesi. Approfondiremo le caratteristiche del *management* civile nei paragrafi sottostanti.

3.2 LAVORO E RETRIBUZIONI: UN INQUADRAMENTO DALLA TEORIA ECONOMICA E DELLA REALTA' CONTEMPORANEA

3.2.1 La visione del lavoro nella teoria economica

3.2.1.1 Inquadramento storico

La riflessione sul tema del lavoro è strettamente legata alla nascita dell'Economia come scienza nella modernità (XVIII secolo). Le riflessioni degli economisti classici (Adam Smith, David Ricardo) e dei loro avversari (Karl Marx) avevano al centro il concetto di lavoro legato a quello di valore, profitti, rendite, sfruttamento. Una visione comprensiva sul tema, tuttavia, non può prescindere dall'idea di lavoro premoderna, la stessa che gli economisti moderni ereditarono e trasformarono nei loro sistemi economici. In questo capitolo, procedendo per tappe storico-concettuali, ripercorreremo le fasi fondamentali dello sviluppo del lavoro come pratica-idea dall'antichità fino al mondo moderno.

Nel mondo greco – si pensi all'Atene di Socrate e Platone (V-IV secolo a.C.) – il lavoro era legato alla figura dello schiavo. Il cittadino greco si occupava degli affari della *polis*, ma essenzialmente non lavorava. L'uomo, con la significativa collaborazione della moglie, gestiva le cose della casa (figli e beni, tra cui gli schiavi). Da cui la prima definizione di Economia, come *Oikos-nomos* (amministrazione della casa), che Senofonte prima e Aristotele poi ci hanno trasmesso.

Al di là del giudizio morale sul tema, il lavoro associato ad un'economia basata sugli schiavi era già un'evoluzione di un mondo più antico. Come ricorda il filosofo spagnolo José Ortega y Gasset nel suo testo *La Ribellione delle Masse* (1962), la storia va concepita come una freccia, con una direzione finale ma anche un inizio. All'inizio della freccia lavoro-schiavismo, ricorda Ortega, c'era un mondo nel quale gli schiavi di guerra venivano uccisi. Il lavoro, allora, diventa mezzo per lasciare in vita migliaia di persone, seppur in una condizione oggettuale (lo schiavo è una proprietà del padrone, come un utensile da lavoro). Il mondo greco va inquadrato in questa prospettiva più ampia.

Nel mondo greco, quindi, lavoravano soprattutto gli schiavi, consentendo così agli uomini liberi di affrancarsi dalla più radicale delle schiavitù: quella delle necessità vitali (mangiare, vestirsi, ripararsi dagli agenti climatici). Per i greci, la "vita buona" era la vita politica, e nella politica non c'è posto per i lavoratori (essi non potevano ricoprire cariche pubbliche). Nel mondo greco, e in parte in quello romano, il lavoro, infatti, non era considerato "vita buona" né, tanto meno, fioritura umana in quanto non veniva reputata un'attività per uomini liberi, ma una realtà legata a rapporti di potere e di dominio, impostata sulla relazione schiavo-padrone.

Con un ampio salto storico giungiamo al V secolo, a Benedetto da Norcia e alle abbazie dei monaci. Nella regola benedettina *Ora et Labora (et Lege)* c'è molto del mondo precedente. *Lab-ora* viene dallo slavo *Rab* che stava per "schiavo". L'idea è che l'uomo puro, libero, non si contamina

con il lavoro, che rimane materia da schiavi. Benedetto e i benedettini danno una nuova dignità al

lavoro, associato alla preghiera e alla lettura (attività intellettuali). L'intelletto, il cuore, le mani diventano elementi comunicanti e di grande importanza. Nel campo dei rapporti sociali ed economici il monachesimo innova in modo radicale la concezione del lavoro, attribuendovi valore e dignità. A partire da questo momento, il lavoro non è più visto come un'attività da schiavi, ma come un mezzo per avvicinare l'uomo a Dio. Su questo tema il filosofo Charles Taylor ha scritto pagine molto interessanti nel testo *L'età Secolare* (2007), laddove mostra il passaggio dal primato della "vita buona" (intellettuale) a quello della "vita" (pratica, attiva).

Mentre tutto il mondo circostante veniva devastato dalle scorrerie dei barbari, nelle abbazie si custodivano e copiavano gli antichi codici della grande cultura greco-romana (grazie ai famosi "amanuensi"). Infrangendo la distinzione detta sopra, il monaco passava, nella stessa giornata, dalla copiatura dei testi famosi al lavoro della terra. Ciò portò a grandi innovazioni: ad esempio ai monaci si devono bonifiche e biodiversità dei cibi (es. formaggi, vini, birre). Ma anche, essendo le abbazie delle strutture economiche complesse, per la loro buona organizzazione idearono alcune forme di contabilità e di gestione, le prime della storia. Dai testi degli antichi, i monaci benedettini elaborarono un nuovo concetto di società basato non più sul concetto romano di proprietà privata, ma su quello cristiano di solidarietà collettiva. Proprio nell'armonia dei chiostri delle loro abbazie poté rifiorire la nuova primavera civile, che in Italia sboccherà pienamente solo a partire dall'anno mille.

Dopo i primi secoli però nei monasteri i monaci diventavano tutti sacerdoti e tendevano ad allontanarsi dai lavori umili e servili, che venivano lasciati ai conversi (laici). Inoltre, le abbazie si erano molto arricchite per le continue donazioni che ricevevano. Ecco quindi la figura di Francesco D'Assisi (1182-1226), di Domenico De Guzman (1170-1221) e degli ordini mendicanti da loro formati (Francescani e Domenicani), che cercano di riportare il cristianesimo alla povertà predicata dal Vangelo. Qui incontriamo un'altra idea di lavoro, che già dal mondo greco circolava nei dibattiti tra filosofi ed intellettuali: il lavoro come metro di misura del valore di una cosa.

Mentre ai francescani viene riconosciuto di aver slegato la teoria del valore (e del prezzo) dalla quantità di lavoro in esso contenuto e di aver legato il valore alla scarsità di un determinato bene, ai domenicani viene riconosciuto l'aver ripreso e arricchito l'idea di valore-lavoro. Alberto Magno (1193-1280) e il suo allievo Tommaso D'Aquino (1225-1274), enfatizzano il legame tra la quantità di lavoro necessaria per produrre un bene il suo valore. Questo, argomentano i due teologi, è strettamente legato al prezzo naturale di un bene, il quale a sua volta deve permettere all'uomo di procurare il necessario per sé e la sua famiglia. Benché all'alba dell'Umanesimo e del Rinascimento, Alberto e Tommaso rimangono legati a una visione statica e gerarchica della società, dove ogni uomo occupa un dato posto e svolge il lavoro ad esso connesso, così come voluto da Dio. Vedremo di seguito come questi temi torneranno nei dibattiti dell'economia moderna.

Prima di rivolgerci al mondo moderno, rimane da evidenziare un'altra trasformazione che l'idea di lavoro subisce nel XVI secolo, ancora una volta legata a un tema teologico. Il Calvinismo, movimento religioso nato dalla Riforma Protestante, con sede a Ginevra, descrive il lavoro come

beruf, vocazione. Nell'idea del suo fondatore Giovanni Calvino (1509-1564), l'uomo è chiamato al lavoro come via che lo conduce a Dio. Più esattamente, il lavoro è segno della grazia di Dio che salva l'uomo dalla sua, altrimenti inevitabile, condizione di peccatore. Come il sociologo Max Weber scriverà nella sua famosa opera *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1905), il calvinismo è il retroterra teologico e culturale sul quale germoglierà la scienza economica moderna di matrice anglosassone e, più esattamente, il sistema capitalistico da essa preconizzato. Il lavoro sarà al centro di questo discorso.

Nel 1776 viene pubblicato *L'Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*) del filosofo scozzese Adam Smith (1723-1790), testo che è universalmente considerato il capostipite della moderna scienza economica. Il tema del lavoro è al centro del sistema descritto da Smith. Se nel secolo precedente i fisiocratici (Quesnay, Turgot) avevano considerato la rendita naturale del terreno agricolo (prodotto netto) come fattore di ricchezza per le nazioni, Smith è di altro avviso: "*il lavoro svolto in un anno è il fondo da cui ogni nazione trae in ultima analisi tutte le cose necessarie e comode della vita che in un anno consuma, e che consistono in effetti o nel prodotto immediato di quel lavoro o in ciò che in cambio di quel prodotto viene acquistato da altre nazioni*" (Lunghini 1996, p. 23). Un'indagine che si voglia occupare della ricchezza delle nazioni, allora, non può non riferirsi al tema del lavoro.

In primo luogo, Smith pone l'enfasi sulla divisione del lavoro come fattore di maggiore produttività di un'attività economica. Secondo il filosofo scozzese, gli esseri umani sono naturalmente propensi a scambiare e barattare (*to truck, to barter*). Questa tendenza fa sì che gli esseri umani accentrino il capitale su alcune attività, su di esse concentrino i macchinari migliori, in modo da dividere il lavoro – rendendolo più produttivo – e trafficare nel miglior modo. Questa, secondo Smith, è la causa del benessere delle nazioni. La tesi è sorprendente se si pensa che agli albori della moderna scienza economica, nel XVIII secolo, il sistema capitalistico era ancora *in nuce*, non aveva cioè esplicitato la forma e le potenzialità che lo contraddistinguono. A questo proposito si pensi che l'esempio della divisione del lavoro usato da Smith è quello di una fabbrica di spilli, piuttosto artigianale, nella quale la divisione dei compiti aveva esponenzialmente incrementato il numero di spilli prodotti. Non sarebbe scorretto vedere nell'esempio degli spilli un antesignano del modello taylorista che si svilupperà nei secoli successivi.

In secondo luogo, Smith distingue tra lavoro produttivo e improduttivo. Ancora una volta distinguendosi dai fisiocratici, con cui aveva avuto contatto diretto durante il suo viaggio in Francia (nelle biografie si menziona anche un'amicizia con Quesnay), Smith ritiene improduttivo il lavoro legato a servizi, come i domestici, che non si fissano in un bene ma che si dissolvono nel momento stesso in cui vengono compiuti. Produttivi, allora, saranno non soltanto i lavori agricoli (come per i fisiocratici), ma anche quelli legati al commercio e all'industria.

Più complessa è la teoria del valore-lavoro e la connessione al prezzo, che Smith espone nella *Ricchezza delle Nazioni*. Il punto di partenza è sempre la centralità del lavoro come fattore di

misurazione del prezzo: *“Il lavoro è il primo prezzo, la moneta originaria d’acquisto con cui si pagano tutte le cose. Non è stato né con l’oro né con l’argento, ma col lavoro, che tutte le ricchezze del mondo sono state originariamente acquistate”* (Zamagni e Screpanti, 1994, p. 78). Anche qui Smith pone una distinzione, quella tra lavoro *contenuto* e lavoro *comandato*. Nello stato rozzo e primitivo della società, il lavoratore è proprietario dei mezzi di produzione (es. il cacciatore possiede le armi per cacciare). Conseguentemente, il valore di un bene coincide con la quantità di lavoro impiegata (contenuta) per produrla, e il prezzo per lo scambio si attesterà intorno al prezzo-quantità di lavoro naturale. Questo, allora, coinciderà con il lavoro comandato, cioè *“la quantità di lavoro che esse lo mettono in grado di comprare e comandare”* (*Ibidem*).

In un sistema capitalistico, il lavoro contenuto non è più sufficiente a determinare il valore di un bene. I mezzi di produzione, infatti, non sono più proprietà del lavoratore. Da una struttura monadica, dove il lavoratore e il suo guadagno determinavano valore e prezzo, si passa a una struttura triadica, dove il capitalista offre al lavoratore i mezzi di produzione e il proprietario (terriero) il terreno su cui produrre. Da qui la famosa triade su cui si focalizza l’economia politica classica, rendite-profitti-salari. L’idea di Smith è che la quantità di lavoro che la merce può comprare è tendenzialmente maggiore di quella impiegata per produrla, dato che il valore della merce deve consentire di pagare il salario al lavoratore, la rendita al proprietario e deve garantire il profitto al capitalista. Lavoro contenuto e lavoro comandato non coincidono in questo caso. Lunghini (1996) riassume efficacemente i punti salienti della teoria Smithiana come segue: *“Da un lato Smith pensa che sia il salario sia il profitto sono il risultato della divisione di un valore che ha precedentemente avuto origine dal lavoro erogato dal lavoratore. Dall’altro egli accenna ad una teoria “additiva” del valore, sostenendo che “salario, profitto e rendita sono le fonti originarie di ogni reddito, così come di ogni valore di scambio”. Da questa ambiguità hanno origine le due grandi linee di pensiero in tema di teoria del valore: da un lato chi ritiene che salario, profitto e rendita siano parti di un valore ad essi presupposto e che ha come sola origine il lavoro; dall’altro chi ritiene che dietro ciascuna forma di reddito vi sia un distinto “fattore produttivo””*.

La prima linea di pensiero ha come punto di riferimento il più famoso – Smith escluso – tra gli economisti classici, David Ricardo (1772-1823). Come Smith, Ricardo prima di essere un teorico dell’economia si occupava di altro. Differentemente da Smith, Ricardo si era occupato di amministrare il patrimonio ereditato e di farlo fruttare, una figura che oggi definiremmo *broker*. Ricardo aveva avuto quindi contatto con l’economia reale ancor prima di studiarla. Il suo ingresso nella vita intellettuale è segnato da un dibattito di politica economica dell’epoca, quello sulle *corn laws* nel Regno Unito. In antitesi al collega e amico Thomas Malthus (1766-1834), altro grande nome degli albori della scienza economica, Ricardo auspicava un’apertura commerciale del Regno Unito, con susseguente abolizione dei dazi doganali.

Sul tema del lavoro Ricardo riprende e interpreta la tesi Smithiana: il valore di una cosa è determinato dalla quantità di lavoro in essa contenuto. Questo assunto, secondo Ricardo, è

valido sia nello stato primitivo della società che nella fase capitalistica. L'economia deve pertanto occuparsi della produzione e distribuzione delle ricchezze, analizzando le dinamiche interne al rapporto tra profitti, salari e rendite. Famosa è la teoria della rendita differenziale elaborata da Ricardo, nel quale la rendita, pagata al proprietario del terreno più fertile, è dovuta all'alto prezzo stabilito per remunerare la maggior quantità di lavoro impiegata nella coltivazione del terreno meno fertile.

Come vedremo tra poco, le teorie sul lavoro degli economisti classici saranno il bersaglio polemico di Karl Marx e Achille Loria. Quest'ultimo, meno famoso ma conosciuto ai suoi tempi come il "Marx italiano", si definisce come una "tradizione scientifica nazionale" di economisti che, prima di lui, si erano occupati del tema del lavoro e della rendita. Prima di rivolgerci a Marx e Loria, pertanto, varrà la pena soffermarci su questi autori.

In Italia, parallelamente all'economia politica anglosassone, si sviluppa un'altra tradizione di pensiero economico, quella dell'Economia Civile, già considerata nel capitolo precedente. **Il tema del lavoro è al centro delle riflessioni degli economisti civili.** Gli elementi che meritano di essere evidenziati nelle loro analisi sono però di matrice culturale. Il lavoro diventa in primo luogo fattore economico e culturale per combattere i privilegi, quelli della classe feudale, che troppo a lungo si era arricchita a spese del lavoro altrui. In aggiunta, spiega Genovesi, una società senza lavoro è una società dove l'ozio prospera, e conseguentemente i costumi e le arti sono corrotti: "*nemici dichiarati della virtù sono tutti coloro che sono nemici della fatica e delle arti*" (Genovesi *Lettere*, 263). L'economia è civile, scienza della pubblica felicità, nella misura in cui garantisce ad ognuno i mezzi per poter onestamente lavorare. Lavoro e virtù condividono un elemento essenziale, l'impegno. Da Genovesi a Beccaria, da Napoli a Milano, gli economisti civili condividono il progetto illuminista di un *incivilimento* della popolazione, con il lavoro come veicolo principale verso le "magnifiche sorti e progressive".

Pur arricchendo le tesi degli economisti classici, l'Economia Civile non ebbe una grande eco nell'Europa del XIX secolo. Quando il filosofo tedesco Karl Marx sentirà il bisogno di una critica scientifica all'economia, si muove nel sistema teorico di Smith e Ricardo. Ci rivolgiamo ora alla critica marxista, incentrata sul tema del lavoro nel sistema capitalistico.

Riprendendo una intuizione di Ricardo, Marx (2013) analizza la teoria del valore-lavoro all'interno del rapporto tra capitalisti e salariati. Il capitalista è proprietario del capitale immobile (macchinari) e fa uso di quello mobile (i proletari – operai proprietari soltanto della loro prole), pagando il loro lavoro. Il problema, spiega Marx, è che il salario corrisposto dal capitalista non ricompensa per intero la quantità di lavoro impiegata dall'operaio nella sua opera. Questa situazione fa sì che i salari degli operai siano sempre al livello di sussistenza, come già spiegava Ricardo, e che qualsiasi protesta per un cambiamento della situazione venga frustrato da un esercito industriale di riserva, cioè da persone che sarebbero disposte ad avere un salario basso pur di lavorare.

La progressiva accumulazione di beni in poche mani, quelle dei capitalisti, e il conseguente impoverimento della classe operaia porterà a una situazione di conflitto radicale tra le due classi. La rivoluzione, e l'instaurazione della società comunista, sono le conseguenze inevitabili di questo stato di cose. Marx non considera la sua teoria come una speculazione filosofica. Piuttosto, la sua è una analisi scientifica delle leggi che guidano l'economia, la struttura, e i cambiamenti che questi provocano in tutti gli altri ambiti sociali, la sovrastruttura.

Un altro spunto interessante sul tema del lavoro è la connessione con l'alienazione. Non essendo più proprietario dei mezzi di produzione, e quindi del prodotto finale del suo lavoro, l'operaio subisce una forma di estraneazione rispetto al momento produttivo. In altri termini, l'operaio non si riconosce in quello che produce, è totalmente altro rispetto al frutto delle sue fatiche. Ciò implica che la sfera economica e del lavoro perdono qualsiasi riferimento con la vita spirituale, etica, personale. Pur criticando il sistema dell'economia politica classica, Marx ne accetta le premesse dato che il momento del *business* viene totalmente scollegato con gli altri aspetti della vita umana. Nel XX secolo la Scuola di Francoforte, con capostipite Horkheimer e Adorno, enfatizzerà il tema dell'alienazione sottolineando come il mercato è regno dell'inautenticità, dove cioè non è possibile sperimentare alcuna esperienza umana profonda. La riproducibilità dei beni di mercato verrà contrapposta dai Francofortesi all'unicità delle emozioni e delle esperienze umane autentiche.

Le tesi marxiste ebbero impatto in tutta Europa. In Italia, parallelamente a Marx, Achille Loria sviluppò la sua propria critica al sistema dell'economia politica classica. Loria era in accordo con Marx nel non ritenere il sistema economico capitalista come fisso e immutabile. Tuttavia, laddove Marx vedeva nella lotta tra capitalisti e salariati la chiave di lettura della società capitalistica, Loria vedeva le due classi come alleate, in guerra con una terza classe: i *rentiers*, cioè coloro che vivono di rendita. È la rendita il vero nemico del capitalismo e della società, perché fa sì che pochi senza lavorare si appropriino delle risorse di molti che vorrebbero investire (capitalisti) e lavorare (salariati). Il sistema della rendita fondiaria studiata da Ricardo è, secondo Loria, l'esempio perfetto di questo meccanismo. Come in Marx, l'accumulazione di ricchezze in poche mani avrebbe portato all'esplosione del sistema capitalistico. Differentemente da Marx, Loria vedeva nella piccola proprietà e nella scomparsa della rendita la soluzione per le gravi disuguaglianze del capitalismo. Il lavoro è al centro del sistema di Loria, e il nemico è la rendita come sua antitesi. In ciò Loria si mostra erede della tradizione di Economia Civile che lui stesso richiama esplicitamente nelle sue opere.

Nella voce "Achille Loria" dell'Enciclopedia online Treccani troviamo un efficace sunto della fortuna del pensiero di Loria: "*Loria inviò il suo primo libro, La rendita fondiaria e la sua elisione naturale (1880, ma uscito nell'ottobre 1879), a Marx, ricevendone un tiepido incoraggiamento. Successivamente, però, Friedrich Engels dedicò a Loria alcune pagine molto dure nella prefazione al terzo libro di Das Kapital (1894; trad. it. 1977, Libro III, pp. 23 e segg.) e Benedetto Croce mise in*

luce le debolezze fondamentali della sua costruzione teorica (B. Croce, *Le teorie storiche del prof. Loria*, in *Id.*, *Materialismo storico ed economia marxistica*, 1941, pp. 21-54)".

Gli economisti classici, civili, Marx, Loria, tutti avevano il tema del lavoro al centro delle loro analisi. E tuttavia, verso la fine del XIX secolo, la rivoluzione neoclassica sposterà l'attenzione sul consumatore e i suoi desideri. In questo processo i temi del lavoro, della produzione, della distribuzione, passeranno tutti in secondo piano, rimpiazzati da utilità individuali, curve di indifferenza e, più in generale, analisi microeconomiche.

3.2.1.2 La prospettiva dell'economia *mainstream*

In linea generale, nelle attuali *business school* il tema del lavoro non viene più trattato dagli economisti *mainstream*, come dimostra la radicale diminuzione degli insegnamenti di Storia del pensiero economico nelle *business school* a livello mondiale. Goshal (2005) ha affermato che le *business school* si focalizzano sul propagandare ideologicamente teorie amorali che *hanno liberato i loro studenti di management da ogni senso di responsabilità morale* (p.67). Ad ogni modo, merita interesse all'interno di questa rassegna anche un breve approfondimento relativo all'odierna economia *mainstream*.

La teoria economica dominante (*mainstream*) si fonda sulla convinzione in base alla quale un'economia di mercato deregolamentata, popolata da agenti perfettamente razionali e perfettamente informati, tende spontaneamente a una condizione di equilibrio, caratterizzata dal pieno ed efficiente impiego dei fattori produttivi. In prima battuta, sembrerebbe di trovarsi di fronte a una rappresentazione caricaturale delle dinamiche macroeconomiche in corso, soprattutto se si considera che questo approccio continua a essere dominante a distanza di dieci anni dallo scoppio della più lunga e intensa crisi economica nella storia del capitalismo.

Le ragioni dell'incredibile impermeabilità dell'ortodossia vanno probabilmente ricercate nella sua capacità di *depoliticizzare il discorso economico*. Il *mainstream* si prefigge, infatti, di fare della teoria economica una scienza nell'accezione della fisica teorica e di laboratorio. In tal senso, esso è essenzialmente un metodo. Definirlo, come spesso si fa, liberista o neoliberista può apparire fuorviante, se non altro perché sono relativamente pochi gli studi esplicitamente finalizzati a dimostrare la superiore efficienza di un'economia di mercato deregolamentata.

Proliferano, per contro, pubblicazioni di natura puramente empirica, che fanno uso abbondante dell'econometria, nei quali l'oggetto della ricerca non è pertinente al campo d'indagine della teoria economica, almeno nell'accezione classica (ovvero: l'indagine sui meccanismi che presiedono l'accumulazione e la distribuzione del reddito). Si tratta del cosiddetto imperialismo dell'*economics*, per il quale l'economista ritiene di poter occuparsi di ogni problema di scelta e di poter verificare empiricamente ogni fenomeno che attiene alla sfera sociale.

Sono probabilmente pochi gli economisti, tra quelli che si riconoscono in tale orientamento, che hanno piena consapevolezza della sostanziale inutilità – a fini esplicativi, previsionali e normativi

– di questo modo di fare teoria economica. Poiché questo orientamento è egemone, e poiché, per conseguenza, le maggiori riviste di settore accolgono esclusivamente articoli “scientifici” che si uniformano al *metodo* che si considera l’unico *scientifico*, appare pressoché scontata la scelta (spesso inconsapevole, soprattutto per le giovani generazioni) di *conformarsi*.

Scontata e anche “razionale”, se si intende far carriera universitaria. In Italia, negli ultimi decenni, questo processo di superamento della teoria economica nella direzione della misurazione senza teoria è avvenuto con estrema rapidità, attraverso l’importazione di teorie economiche statunitensi (spesso superate nello stesso paese d’origine) ed è stato finalmente ratificato normativamente attraverso l’Agenzia nazionale di valutazione della ricerca (Anvur) e la sua selezione di riviste di classe A, le sole sulle quali pubblicare ai fini della valutazione e dell’avanzamento di carriera in Università (utile ricordare che nell’elenco di queste riviste – oltre 100 – non c’è quasi nessuna che, né nella denominazione, né nella declaratoria, si richiami a Marx, Sraffa, Keynes o ad altri autori ai quali riferire un’analisi economica non conformista).

Se questa è la premessa, è facile intuire le ragioni che fanno del libro di Roberto Romano e Stefano Lucarelli, “*Squilibrio. Il labirinto della crescita e dello sviluppo capitalistico*” (Roma: Ediesse, 2017) un libro importante. Perché prova a destituire di fondamenta il discorso dominante proprio a partire dal metodo e a partire, in particolare, da una considerazione pienamente condivisibile: “*Senza squilibrio non c’è sviluppo*” (p. 17). Gli autori recuperano innanzitutto l’approccio classico *lato sensu* (Smith, Ricardo, Marx, Keynes, Schumpeter, Minsky), concentrando l’attenzione sulle determinanti dei cambiamenti strutturali, ovvero dei “salti” tecnologici e delle modifiche dei *pattern* di consumo. In secondo luogo, recuperano anche una lunga elaborazione teorica *specificamente italiana*, la cui caratteristica essenziale sta(va) nel concepire il capitalismo come una formazione sociale intrinsecamente instabile, conflittuale, dinamica, portatrice di fluttuazioni cicliche e crisi, ovvero strutturalmente in disequilibrio.

La prefazione di Paolo Leon – uno fra i maggiori economisti italiani della seconda metà del Novecento, scomparso l’11 giugno 2016 – testimonia questo “passaggio di consegne”. E la sua testimonianza illumina sulla perdita di un immenso patrimonio culturale che i nostri economisti hanno dato “all’avanzamento delle conoscenze” nella teoria economica e che hanno lasciato in eredità ai pochi, pochissimi, economisti non allineati oggi attivi. L’esposizione parte da considerazioni di natura propriamente teorica, per poi utilizzarle per un’interpretazione delle trasformazioni del capitalismo contemporaneo e delle specificità della crisi italiana.

Sul piano teorico e in estrema sintesi, gli autori propongono di leggere lo sviluppo capitalistico come fondamentalmente determinato da cambiamenti tecnologici *endogeni*, con effetti sulla struttura produttiva e sui modelli di consumo, secondo traiettorie non bilanciate e in continuo disequilibrio: “*I cambiamenti legati all’introduzione di nuove tecniche di produzione generano innovazioni istituzionali e adeguamenti sociali, senza i quali non sarebbe possibile governare il particolarissimo processo ciclico insito nel capitalismo*” (p. 27). In particolare, l’avanzamento tecnico

non è neutrale, per gli effetti che genera, né rispetto ai consumi (i quali appunto non solo variano in quantità, ma si modificano *in qualità* al modificarsi della composizione merceologica della produzione e al variare dei redditi reali), né rispetto alle istituzioni (essendo associato a modificazioni normative e degli abiti mentali).

I cambiamenti tecnologici, a loro volta, sono fatti dipendere essenzialmente da meccanismi riconducibili alla divisione del lavoro e alla kaldoriana funzione del progresso tecnico (pp. 32 ss.) e, in linea con Kaldor, non sono diffusi in modo omogeneo, né fra settori produttivi, né fra aree geografiche, generando effetti di polarizzazione. Sul piano della politica economica, gli autori ritengono oggi insufficiente avvalersi dei tradizionali strumenti keynesiani di incentivo agli investimenti per il sostegno della domanda aggregata. Tali strumenti, dal loro punto di vista *non rappresenta[no] più una condizione sufficiente per garantire una crescita stabile del sistema economico* (p. 45). Il problema che essi individuano sta nella possibilità che l'aumento della produzione non incontri una domanda *qualitativamente* omogenea: *La crescita del reddito ha modificato stili di vita e consumi delle famiglie, mentre la produzione ha soddisfatto molti dei bisogni che una volta erano insufficienti* (p. 45). Seguendo i pionieristici contributi di Paolo Leon e Luigi Pasinetti sulle determinanti dei consumi, gli autori propongono una originale rivisitazione della Legge di Engel, per la quale la *qualità* dei beni consumati varia al variare del reddito.

Romano e Lucarelli suggeriscono di *ripensare il concetto di programmazione dell'attività produttiva*, rifacendosi alla categoria dell'anticipo della domanda. In sostanza, si richiede un nuovo intervento attivo dello Stato che non sia meramente relegato a interventi di sostegno della domanda nel breve periodo – come peraltro suggerito in ambito neo-keynesiano – ma che impatti sulla struttura produttiva e che contribuisca direttamente a generare cambiamenti strutturali attraverso il finanziamento delle innovazioni e il sostegno di produzioni che soddisfino i nuovi bisogni.

All'interno dell'attuale visione *mainstream* dell'economia rientra anche la valutazione del rendimento dell'individuo, i cui i principali autori sono Canice Prendergast, Edward Lazear, Bengt Holmstrom e Michael Gibbs. Si tratta di un processo volto a determinare il valore che ogni soggetto ha per l'impresa che, se espresso formalmente, si esplica mediante il reperimento sistematico di informazioni sulla produttività e di capacità tecnico-manageriali dimostrate nel lavoro svolto nei paragrafi successivi.

Per accennare qualcosa, gli studi teorici e la prassi aziendale mostrano che la valutazione del rendimento dell'individuo è basata sui risultati effettivamente conseguiti in rapporto agli obiettivi quantitativi assegnati e/o sul giudizio soggettivo del valutatore il quale, non potendo quantificare il valore delle azioni del soggetto valutato, si limita ad esprimere una valutazione complessiva del comportamento coerentemente a quelli che sono gli obiettivi aziendali.

La valutazione fornisce gli elementi di giudizio per l'amministrazione delle retribuzioni e la concessione di incentivi. Il supervisor può concedere o meno i premi in rapporto ai contributi del personale all'efficienza dell'azienda. In tale contesto sorge il problema di amministrare tali premi in

modo equo al fine di soddisfare le esigenze di giustizia organizzativa e di stimolare gli individui a mettere a disposizione dell'impresa le proprie capacità allo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La problematicità del processo di valutazione risiede nella commisurazione delle prestazioni economiche dell'impresa alle effettive prestazioni dei dipendenti sulla base di parametri uniformi per tutta l'organizzazione e di informazioni quanto più obiettive, in modo da evitare azioni arbitrarie che lasciano spazio a discriminazioni e favoritismi.

La prassi sempre più diffusa dell'adozione di sistemi multipli di performance caratterizzati da misure quantitative e qualitative ha posto una serie di problematiche in merito all'importanza di ciascuna misura nel processo di determinazione dei bonus.

Nonostante la comunicazione delle informazioni relative alla connessione risultato-ricompensa sia importante ai fini dell'allineamento degli obiettivi principale-agente, a volte i contratti di incentivazione sono totalmente o parzialmente impliciti.

Negli ultimi anni ha assunto particolare rilievo il tema della soggettività e le modalità di esplicitazione della stessa nei sistemi di remunerazione. In particolare, l'interesse degli accademici è stato indirizzato allo studio dei bonus determinati in tutto o in parte da giudizi soggettivi del valutatore.

La ragione per cui la soggettività è stata introdotta nei sistemi di incentivazione è attribuibile alla mancanza di un grado di conoscenza tale da permettere al top management di stabilire *ex ante* l'importanza da assegnare alle misure di *performance*. L'adozione della soggettività rende il contratto flessibile e permette al *top management* di ridurre il fenomeno delle manipolazioni delle misure di breve termine e di diminuire il livello di incertezza derivante dall'effetto (positivo o negativo) di fattori non controllabili sui risultati manageriali.

In generale, la soggettività nella valutazione delle performance manageriali può manifestarsi, singolarmente o congiuntamente, nei seguenti modi: a) *ex ante*, nella scelta delle misure di risultato da inserire nel sistema di valutazione ed in particolare, nell'adozione di misure oggettive e soggettive; b) nella valutazione discrezionale del supervisor; c) *ex post*, nell'assegnazione dei pesi alle misure di performance contenute nel sistema di valutazione.

3.2.1.3 Economia Civile e lavoro

Nella lista degli economisti civili italiani che hanno recentemente approfondito e rivisitato la concezione del lavoro nell'ottica dell'Economia Civile vi sono: Leonardo Becchetti, Stefano Zamagni, Luigino Bruni e Alessandra Smerilli.

“Lavorando noi diventiamo più persona, la nostra umanità fiorisce, i giovani diventano adulti soltanto lavorando” (rif. sitografia). Lo scrive l'economista Leonardo Becchetti nel dossier di Vita Pastorale dedicato al lavoro dopo la Settimana sociale dei cattolici italiani, che si è svolta a ottobre

2017 a Cagliari, e che ha anche visto la partecipazione attiva della nota economista Alessandra Smerilli.

Becchetti sostiene che *“Il problema numero uno nel nostro Paese è oggi quello della dignità del lavoro che si realizza solo se siamo capaci di essere economicamente generativi creando attività che producono valore e occupazione”*. Ma *“vogliamo anche che le attività economicamente generative lo siano anche socialmente, ovvero che favoriscano occasioni di coesione e valore sociale”*. Creando le condizioni perché l'uomo possa dare *“una risposta economicamente e socialmente generativa”*, secondo l'economista *“possiamo creare le condizioni per una vita non di schiavitù ma di apertura alla ricchezza di senso della fede”*.

Ecco il nesso: *“Se il suo lavoro non è generativo, o peggio ancora non c'è, difficilmente riuscirà a essere spiritualmente generativo”*. Quindi, *“stare con gli uomini e le donne del nostro tempo per risolvere il problema del lavoro degno e della creazione di valore socialmente e ambientalmente sostenibile è una via primaria di evangelizzazione e la più grande opera di carità che possiamo compiere”*.

Becchetti ricorda anche che *“partendo da questi principi è nato il progetto Cercatori di Lavoro per la Settimana sociale di Cagliari, che ha segnato una vera novità di metodo. Che è persino più importante delle singole buone pratiche identificate e delle proposte per l'Italia e per l'Europa”*. A suo avviso, *“Cagliari è solo una tappa intermedia tra il percorso preparatorio che ha portato alla raccolta delle buone pratiche e il percorso futuro. Nel quale questa rivoluzione di metodo diventa un processo permanente in grado di informare, disseminare, innovare e valutare favorendo nascita e riproducibilità di buone pratiche sul territorio e proposte per la società civile e la politica”*.

Stefano Zamagni sul Sole 24 ore ha recentemente pubblicato un articolo dal titolo *“Per un nuovo umanesimo del lavoro”* (2018) volto a illustrare i limiti dell'attuale cultura del lavoro ormai da tutti riconosciuti, anche se non c'è convergenza di vedute sulla via da percorrere per giungere al superamento. Scrive Zamagni che la via che il paradigma dell'Economia Civile suggerisce parte dalla presa d'atto che il lavoro, prima ancora che un diritto umano, è bisogno insopprimibile della persona. È il bisogno che ogni uomo avverte di trasformare la realtà di cui è parte e quindi di edificare sé stesso. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per l'ovvia ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. È questo bisogno a dare fondamento non solo giuridico ma anche etico al diritto al lavoro. È noto che non sempre tutti i bisogni possono essere espressi, direttamente, in forma di diritti civili e politici. Ad esempio, bisogni come solidarietà, fraternità, riconoscimento, senso di appartenenza non possono essere rivendicati come diritti.

Se è vero che il digitale cambia la relazione tra conoscenza e lavoro, mettendo in seria discussione i posti di lavoro tradizionali, e se è vero che la tecnologia ha sempre distrutto e creato lavoro, l'esito non è una società senza lavoro - sarebbe pura fantasia crederlo - ma una

trasformazione radicale dello stesso. Quel che è certo è che è mutato il meccanismo di sostituzione: quello che ha funzionato, più o meno bene, durante le prime due rivoluzioni industriali, oggi con l'intelligenza artificiale e con la robotica non funziona più. Allora le macchine sostituivano il lavoro fisico dell'uomo spingendo verso mestieri di maggiore valore cognitivo; ora la nuova traiettoria tecnologica copre l'intero spettro cognitivo.

In un'economia avanzata, la disoccupazione non è mai colpa del progresso tecnico, ma dell'inadeguatezza dell'assetto istituzionale e delle politiche messe in campo. È un fatto che le nuove tecnologie liberano tempo sociale dal processo produttivo, un tempo che l'attuale assetto istituzionale trasforma in disoccupazione oppure in forme varie di precarietà. L' aumento, a livello di sistema, della disponibilità di tempo continua ad essere utilizzato per la produzione di cose o servizi di cui potremmo tranquillamente fare a meno e che invece siamo "costretti" a consumare, mentre non riusciamo consumare o ad avere accesso ad altri beni perché non vi è chi è in grado di produrli. Il risultato è che troppi sforzi ideativi vengono indirizzati su progetti tesi a creare modeste occasioni di lavoro effimere o transitorie, anziché adoperarsi per riprogettare la vita di una società post-industriale fortunatamente capace di lasciare alle nuove macchine le mansioni ripetitive e dunque capace di utilizzare il tempo così liberato per iniziative che dilatino gli spazi di libertà dei cittadini.

Il punto che merita attenzione è che occorre distinguere tra impiego, cioè posto di lavoro, e attività lavorativa. In ciascuna fase dello sviluppo storico delle economie di mercato è la società stessa, con le sue istituzioni, a fissare i confini tra la sfera degli impieghi (il lavoro salariato) e la sfera delle attività lavorative. Tale confine è sostanzialmente il medesimo di quello in essere durante la lunga fase della società fordista. È questa la vera rigidità che occorre superare se si vuole avere ragione del problema in questione. Pensare di dare un lavoro a tutti sotto forma di impiego sarebbe pura utopia (o peggio, pericolosa menzogna). Quel che va fatto è favorire, con politiche intelligenti e coraggiose, il trasferimento del lavoro "liberato" dal settore capitalistico dell'economia al settore sociale della stessa. In sostanza, si tratta di muovere passi decisi, sicuramente fattibili, verso l'attuazione pratica della biodiversità economica - un principio che la più recente e accreditata letteratura di economia ha indicato come condizione *sine qua non* per incamminarsi su sentieri di sviluppo umano integrale. Un punto deve, in ogni caso, essere tenuto fermo: il lavoro si crea, non si redistribuisce quello che già c'è. È il fare impresa la via maestra per creare lavoro. Ma l'impresa che crea lavoro non è solamente quella di tipo capitalistico. Oggi, questo è concretamente possibile a condizione che lo si voglia e che ci si liberi da anchilosanti forme di pigrizia intellettuale e irresponsabilità politica. È a tale prospettiva che guarda il programma di ricerca dell'Economia Civile.

Oltre al pensiero di Stefano Zamagni, attualmente, una riflessione innovativa sul tema del lavoro ci viene fornita dall'economista Luigino Bruni, il quale ha indagato, nelle sue ricerche, le caratteristiche dell'attività lavorativa alla luce del carisma dell'unità, ovvero alla luce dell'esperienza della cultura che nasce dall'Economia di Comunione. Nella prospettiva presentata da Bruni si inizia a lavorare veramente quando il destinatario della mia attività libera lavorativa è un altro; il lavoro può così essere inteso come dono, e conseguentemente, anche la remunerazione del lavoro dovrebbe

essere intesa come un dono nella reciprocità.

Nella sua analisi, Bruni mostra come il lavoro oggi sia sottoposto ad una tensione paradossale: da una parte la nostra vita e le nostre famiglie sembrano occupate o invase interamente dal lavoro, dall'altra, invece, il lavoro è precario, insicuro e sempre più vulnerabile. La democrazia moderna nasce "fondata sul lavoro", nel senso che le differenze sociali debbono essere giustificate solo sulla base del lavoro, che diventa il nuovo e unico metro di misura del valore di una persona. Inoltre, il lavoro diventa poi un criterio importante nella redistribuzione della ricchezza che un sistema economico produce, e molto ancora, un criterio che resta un punto di riferimento ineludibile, che ci porta a provare un senso di iniquità quando vediamo ricchezze guadagnate speculando su titoli, o con il gioco, o quando vediamo stipendi di manager che sono centinaia di volte superiori a quelli dei loro dipendenti (Bruni, 2008, p.85).

Bruni identifica tre caratteristiche, che sono anche tre tensioni, dell'attuale umanesimo del lavoro della cultura occidentale. La prima riguarda il fatto che l'attuale cultura esalta e deprime il lavoro allo stesso tempo. Da una parte, infatti nessuna cultura come la nostra elogia l'attività lavorativa, facendo entrare il lavoro dappertutto e creando un nuovo tipo di uomo, ovvero l'*homo laborans*, così definito nelle parole prima di Marx e poi di Hannah Harendt. D'altra parte, nessuna cultura come la nostra usa e strumentalizza il lavoro per un fine sempre più esterno all'attività lavorativa stessa: lo asservisce al profitto senza valorizzarlo, ed è questa una tendenza che sta invadendo sempre più il campo dell'educazione, dove il valore di un corso di studi è misurato da quanto rende nel mercato del lavoro, e non per il valore intrinseco dell'esperienza formativa stessa. Più che la bontà intrinseca dell'azione lavorativa, è l'efficienza che sempre più misura la qualità di un lavoratore, di una persona, di una regione e di un popolo. In tal modo il lavoro viene asservito al consumo, dando vita a una delle più grandi problematiche del nostro tempo, ovvero la rincorsa ai consumi anche quando le possibilità di reddito non lo consentono. Le persone si indebitano per consumare beni che vanno al di là dei propri mezzi e in questo tutto il sistema finanziario ha le sue grandi responsabilità poiché incentiva i consumi e non i risparmi delle famiglie.

La seconda caratteristica mostra come oggi si lavori, allo stesso tempo, troppo e troppo poco, siccome infatti il lavoro spesso riempie un vuoto antropologico crescente, esso occupa uno spazio via via maggiore della nostra vita e di quella dei nostri concittadini; questo è avvenuto perché nella società post-moderna si è spezzato il confine tra lavoro e non lavoro, che era invece molto più netto nella società fordista o taylorista.

Infine, la terza caratteristica mette in evidenza come l'incrocio di queste due culture del lavoro abbia prodotto l'idea, oggi dominante, che l'essere umano è in quanto lavoratore; è infatti il lavoro che dice agli altri chi siamo, in base a quanto guadagniamo, e che crea le nuove gerarchie sociali, con l'effetto inevitabile che, quando il lavoro termina o entra in crisi, con lui entra in crisi profonda anche la nostra identità come persone e non solo come lavoratori. Sorge allora spontanea la

domanda che consiste nel chiedersi se possiamo accontentarci, alla luce del carisma dell'unità su cui si basa l'Economia di Comunione, di una tale cultura del lavoro.

Per rispondere a tale domanda è bene specificare che la persona umana non è solo un lavoratore e che l'uomo è certamente attività, ma non è solo attività lavorativa; inoltre, l'attività lavorativa è più ampia di quanto comunemente intendiamo oggi con l'espressione lavoro. Interrogandoci dunque su cosa sia il lavoro, possiamo rispondere che esso è attività umana, e che quindi non è possibile dire qualcosa su chi sia il lavoratore senza avere un'idea di chi sia l'uomo, senza dunque un'antropologia. La cultura della modernità e la teoria economica e sociale ci hanno offerto alcune risposte riguardo a quale sia l'elemento principale del lavoro rispetto ad altre attività umane, come la festa, il gioco e l'incontro gratuito. Una prima risposta risiede nel fatto che oggi il confine tra lavoro e non lavoro è determinato dalla remunerazione, normalmente monetaria.

Da questa prospettiva, non si può dunque dire che lavora il bambino che gioca, così come non lavora né l'artista che dipinge per passione senza vendere i suoi quadri, né la casalinga, né il missionario, né la suora che insegna nella scuola della sua congregazione, né chi dona il proprio lavoro come volontario. Questo criterio non è legato alla motivazione di chi agisce ed è oggettivo; l'artista dilettante infatti, secondo questa prospettiva, non lavorerebbe non perché non è motivato dal denaro nella sua attività, ma perché oggettivamente non riceve denaro in cambio del suo lavoro. In realtà una tale teoria non ci può soddisfare in quanto rimangono fuori troppe forme di lavoro che non è possibile trascurare. Una seconda risposta consiste nel distinguere tra: lavoro, che è legato ad una remunerazione, posto di lavoro e attività lavorativa. Quindi, ad esempio, il volontario non lavora ma svolge un'attività lavorativa, poiché quest'ultima non è necessariamente legata alla remunerazione ma alla soddisfazione di bisogni che la società considera meritori, anche se non esistono un mercato del lavoro e un salario ad esso connessi. In linea con il pensiero di Marx, l'attività lavorativa sarebbe quindi attività sociale, in relazione a questa seconda prospettiva che ha avuto molta influenza nella società occidentale del Novecento, ma se essa ci aiuta a comprendere da un lato la distinzione tra lavoro e *hobbies*, dall'altro non ci permette di cogliere la differenza tra lavoro e gioco o tra lavoro ed altre espressioni della vita civile (ad esempio la politica, le associazioni, ...), che sono anche, come quella lavorativa, attività umane che soddisfano a bisogni sociali meritori, ma che non sono associate ad un salario.

Nella sua riflessione Bruni sottolinea anche che una delle idee-forza che ci provengono dal carisma dell'unità riguarda il fatto che lavoriamo veramente quando il destinatario della mia attività lavorativa libera è un altro. Se, infatti, l'attività lavorativa è attività umana e se l'umano è davvero tale quando è amore, quando si dona agli altri, allora lavoriamo davvero quando la nostra attività è espressione di amore. Allora questo "lavorare per", con gratuità, può essere visto come la condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per poter parlare di lavoro². Inoltre il "lavorare per" ha molte dimensioni: non è infatti solo un lavorare per chi si ha di fronte, per una persona che vedo e con cui

² L. Bruni, *Il lavoro come amore*, Sophia – Ricerche sui fondamenti e la correlazione dei saperi, 2008, p.88.

ho un rapporto personale, ma è anche un lavorare per un terzo che forse non vedrò mai. Se prendiamo questo criterio per definire cosa sia il lavoro, allora ci rendiamo conto di quanto vadano ripensate, e in parte ribaltate, diverse cose. Innanzitutto viene meno la distinzione tra lavoratore dipendente e lavoratore autonomo, e tra operaio, impiegato e imprenditore. Se infatti l'imprenditore lavora genuinamente per qualcun altro, ovvero per le persone che lavorano con lui nell'impresa, per i clienti e per il bene comune, allora si può dire che lavora veramente. Se invece l'imprenditore non lavora per qualcun altro ma solo per il proprio tornaconto personale e per i suoi profitti, allora coerentemente si può affermare che non lavora, ma pratica un hobby, o gioca, o si diverte, ma non si può chiamare la sua attività propriamente lavoro. Inoltre, se il lavoro è dono, anche la remunerazione del lavoro può e deve essere intesa come un dono nella reciprocità, e dunque il salario non deve misurare il valore di un lavoratore, ma dovrebbe essere un premio, un contro-dono. L'attività umana, infatti, quando è vissuta con amore, non può essere "prezzata", ma solo riconosciuta e ringraziata. Il lavoro è importante, ma la capacità di donarsi agli altri lo è di più; se infatti l'attività lavorativa ha un inizio, delle pause e una fine, la capacità di donarsi, poiché appartiene alla natura stessa dell'uomo e fonda dunque l'attività lavorativa, va oltre essa: la precede, l'accompagna e la segue. Anche se non si può e non si deve sempre lavorare, si può e si dovrebbe sempre amare, se si vuole fiorire come persone dentro e fuori i luoghi di lavoro.

3.2.2 Organizzazione del lavoro: le teorie manageriali

3.2.2.1 La *Corporate Governance*: l'evoluzione nel tempo del rapporto tra proprietà e controllo

Per analizzare la natura del rapporto tra proprietà e controllo all'interno delle organizzazioni bisogna innanzitutto fare un'attenta analisi delle regole di *Corporate Governance*, per poi andare a vedere cosa tali regole si prefiggono, secondo i manuali e gli standard internazionali, rispetto al tema del lavoro. La *Corporate Governance*, nell'indicare quali soggetti hanno la responsabilità di compiere le decisioni strategiche, determina l'ampiezza del potere e della responsabilità attribuita ai decisori aziendali, l'efficacia dei controlli a cui sono sottoposti e, in senso più ampio, gli equilibri e i rapporti tra i diversi stakeholder. Il dibattito sulla *Corporate Governance* non è però recente.

Già verso la fine dell'Ottocento diversi studiosi si sono interessati alle tematiche relative al rapporto tra regole, assetti istituzionali e governo dell'impresa. Tra i principali fattori che hanno determinato la nascita dell'attenzione nei confronti di questo tema occorre menzionare: la frammentazione della proprietà, la separazione tra proprietà e controllo, i processi di privatizzazione e liberalizzazione di molti settori, la globalizzazione dei mercati finanziari, la presenza di investitori istituzionali e gli scandali societari. All'inizio del XIX secolo gli imprenditori operavano senza possibilità di avvalersi della forma giuridica della responsabilità limitata: proprietario e amministratore coincidevano infatti nella teoria economica classica. Secondo la teoria neoclassica, l'obiettivo

dell'impresa consisteva nella massimizzazione del profitto e, benché si ravvisasse la differenza tra proprietà e *management*, non emergevano ancora la differenza tra proprietà e controllo e il problema nel mercato delle asimmetrie informative. Verso la metà dell'Ottocento viene introdotta la forma giuridica della società di capitali, che consentiva un'apertura del capitale anche ai soci esterni. All'inizio del Novecento alcune società di matrice anglosassone decisero di quotare le proprie azioni sul mercato dei capitali. È con l'affermarsi della grande impresa che si passa da un modello aziendale in cui vi era coincidenza tra proprietà e controllo ad un nuovo soggetto caratterizzato dalla separazione tra i due. Si sviluppa poi l'istituzionalismo, secondo cui la società si evolve in relazione allo sviluppo delle sue istituzioni (mercato, imprese, leggi, ...).

Furono in particolare gli studiosi Berle e Means (2017) ad interessarsi per primi al rinnovamento nella modalità di governo delle imprese moderne: emergono così nuovi soggetti coinvolti nella gestione e un mutamento nella natura della proprietà. Intorno agli anni Sessanta del Novecento si giunse all'elaborazione della teoria della grande impresa, con la quale, per la prima volta, ci si sofferma sul fenomeno della discrezionalità del *manager* nell'allocazione delle risorse e si riconosce l'esistenza di un potenziale contrasto tra gli obiettivi dell'impresa e quelli del *management*. Sorgono due domande inerenti le teorie sulla finalità imprenditoriale: in base a quali motivazioni chi è a capo dell'impresa decida e quali siano le finalità che ispirano il comportamento imprenditoriale. Ad esempio Adriano Olivetti, l'ingegnere che nel 1955 scese a Pozzuoli per inaugurare il primo stabilimento che una delle imprese più rappresentative della fase di crescita italiana aveva deciso di realizzare nel Mezzogiorno, metteva al centro della propria impresa la persona e aveva una visione comunitaria dell'impresa stessa. Se infatti da un lato il segreto del successo della Olivetti risiedeva nell'intreccio fra il dinamismo dell'organizzazione commerciale e l'efficienza della struttura produttiva, nel sistema dei prezzi e nella modernità dei metodi di lavorazione, dall'altro poneva innanzitutto al primo posto la partecipazione operosa e consapevole di tutti ai fini dell'azienda, irriducibile al solo indice dei profitti (Berta, 2001, pp. 113-114).

L'azienda è lo strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata verso determinati risultati, ma quali sono gli scopi che spingono il gruppo imprenditoriale ad organizzare e governare un'attività produttiva? Per rispondere a questa domanda è opportuno distinguere tra le finalità dell'imprenditore di tipo "classico" e quelle dell'imprenditore "delegato", ovvero il manager professionista che detiene il potere di gestione senza la proprietà. A tal proposito, esistono diverse teorie, centrate, in particolare, sulla grande impresa: la teoria della massimizzazione del profitto, basata sul fatto che gli imprenditori considerano principalmente due fattori, il tempo e il rischio, al fine di massimizzare il loro profitto; la teoria dello sviluppo e della sopravvivenza aziendale, il cui fine è assicurare la continuità dell'organismo aziendale e il profitto è visto come mezzo per irrobustire la struttura patrimoniale dell'impresa; la teoria della creazione e diffusione del valore, secondo cui l'obiettivo di imprenditore, manager e partecipanti all'impresa è accrescerne il valore economico; la teoria manageriale dello sviluppo dimensionale, che ha come obiettivo massimizzare il fatturato, ovvero le vendite dei prodotti; la teoria dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto, secondo cui la

massimizzazione del profitto è condizionata dai gruppi sociali sottesi dietro le componenti in cui possono essere suddivisi costi e ricavi, anche se ci sono però delle voci di costo svincolate dagli *stakeholder*, ovvero i costi di organizzazione e i costi di ricerca e sviluppo, e infine la teoria del successo sociale che mette in relazione i valori (economici ed etici) e il tempo (breve periodo e lungo periodo), individuando graficamente le cosiddette “3 p”: profitto, potere e prestigio.

Le teorie d'impresa all'origine del dibattito sulla *Corporate Governance* risalgono agli anni Sessanta-Settanta del secolo scorso e si rifanno a due differenti finalità: quella dell'impresa, il cui fine è di massimizzare il valore per l'azionista e quella del *management*, che ha come obiettivo la massimizzazione della propria funzione di utilità. Distinguiamo tra diverse teorie elaborate nel corso degli anni: le teorie manageriali, che mettono in mostra come il *manager* per massimizzare la sua utilità tenda a massimizzare il fatturato e a dilatare la sua discrezionalità; le teorie comportamentiste, le quali derivano dalla volontà di avvicinare teoria economica e realtà sociale, abbandonando l'ipotesi di razionalità assoluta e abbracciando quella di razionalità limitata; la teoria del governo dei costi di transazione, la quale vede le varie forme di governo come complesso di transazioni, ovvero attività attraverso cui gli individui svolgono l'attività economica; la teoria dell'agenzia, la quale si applica alle relazioni in cui un soggetto, denominato “principale”, delega l'utilizzo di alcune risorse ad un altro soggetto, denominato “agente”, il quale rappresenta gli interessi del principale, ed è proprio in tale relazione che sorgono due rilevanti problematiche: l'azzardo morale e la selezione avversa e, infine, la teoria degli *stakeholder*.

Nel corso degli anni sono state date numerose definizioni di *Corporate Governance*; riassumendole è possibile inquadrarla con riferimento a quattro approcci di indagine: istituzionale, finanziario, manageriale e giuridico. Questi quattro approcci consentono di classificare i sistemi di *governance* secondo due criteri: un primo criterio fa riferimento al sistema di regole che sta alla base della struttura e della dinamica degli istituti aziendali (funzionamento, composizione e poteri degli organi societari); l'altro si rifà all'insieme di processi volti a indirizzare l'attività dell'impresa e a controllare tale indirizzo (processi amministrativi, sistemi di controllo, metodi per la valutazione).

Il tema della *Corporate Governance*, come già detto in precedenza, nasce in relazione all'insorgere della tematica del conflitto tra proprietà e controllo. Tutti gli studi sulle modalità di governo possono essere ricondotti a due diverse prospettive di analisi. In particolare, mettendo in relazione le strutture e i meccanismi di *Corporate Governance* e gli interessi considerati, identifichiamo: una concezione allargata, che considera gli interessi di tutti quei soggetti diversi dagli azionisti coinvolti nelle vicende aziendali e una concezione ristretta, che fa invece riferimento all'archetipo di impresa operante nei sistemi capitalistici anglosassoni e caratterizzato da forme di governo di tipo piramidale, al cui vertice vi sono gli azionisti.

La differenza tra i due approcci esposti consiste nel fatto che, con quello ristretto, l'impresa è percepita come un'entità il cui obiettivo consiste nel creare valore per i soli azionisti (*shareholder approach*); con quello allargato l'impresa è considerata come un'istituzione economica e sociale

che deve creare valore per tutti i soggetti che su di essa proiettano interessi ed aspettative (*stakeholder approach*). Per quanto riguarda i due sistemi, *insider* e *outsider*, sono riconducibili a modelli di impresa le cui configurazioni dipendono dal particolare rapporto esistente tra il sovra-sistema proprietario e chi esercita il potere di gestione e di controllo dell'impresa: l'*outsider system* è tipico dei paesi anglosassoni ed è caratterizzato dalla centralità del mercato dei capitali quale strumento di raccolta e allocazione di capitali e di controllo dell'operato del *management*; l'*insider system* è tipico dei paesi in cui la raccolta e l'allocazione dei capitali è svolta dagli intermediari finanziari (Germania e Giappone), mentre l'Italia rappresenta un caso a sé stante. Il differente ruolo svolto dal mercato finanziario e dal sistema bancario porta poi a distinguere tra due sistemi giuridici: il sistema *common law*, tipico della realtà anglosassone, in cui la legge non è scritta e la giurisprudenza è la fonte del diritto e in cui gli organi di *Corporate Governance* sono influenzati dagli organi di vigilanza e dalla giurisprudenza dei tribunali e il sistema *civil law*, tipico dell'Europa Occidentale, in cui la figura del legislatore è prevalente (ed è chi definisce le norme per le strutture di governo) e dove invece il mercato finanziario esercita un ruolo meno rilevante.

I tre principali modelli di *Corporate Governance* sono: il sistema monistico, tipico della tradizione anglosassone, in cui la gestione è demandata al consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato un comitato di controllo di gestione; il sistema dualistico, tipico della tradizione tedesca, che prevede la ripartizione dell'amministrazione tra due diversi organi, ovvero il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza; e infine il sistema ordinario, detto anche tradizionale, tipico della tradizione italiana, che prevede la presenza di un organo di amministrazione e di un organo di controllo, ovvero il collegio sindacale. Tra i principi e i codici di auto-regolamentazione riferiti alla *Corporate Governance* rientrano i principi di governo societari emanati dall'OCSE nel 1999, i quali forniscono un quadro di riferimento per la regolamentazione nei singoli Paesi e il codice di autodisciplina per le imprese quotate, il quale indica alle società quotate delle *best practice* in materia di governo societario, da applicarsi secondo il principio del *comply or explain*. In particolare, in tale codice gli aspetti rilevanti riguardano: l'orientamento al valore dell'azionista, la centralità dell'organo di governo, la corretta ripartizione dei ruoli degli amministratori, la trasparenza nelle nomine, il sistema dei controlli e la trasparenza nei rapporti con gli stakeholder. Borsa Italiana ha invece istituito un apposito comitato per la *Corporate Governance*. Ciascuna organizzazione è inoltre caratterizzata da tre variabili: strategia, assetto proprietario e assetto di *governance*.

Per quanto riguarda la strategia, distinguiamo tra: strategia complessiva, che consiste nella scelta delle aree d'affari in cui operare; strategia competitiva, che mira a definire gli obiettivi e le politiche da adottare e strategia funzionale, che punta a definire le modalità di attuazione delle funzioni di gestione. Con l'affermarsi dell'impresa moderna e, in particolare, della grande *corporation* e della S.p.A., l'impresa ha assunto una sua personalità giuridica ed un patrimonio distinti rispetto alla proprietà; la questione ricorrente negli studi economici e giuridici è rivolta a comprendere se una

determinata configurazione proprietaria possa influire sull'efficienza e sui livelli di profitto delle imprese.

Lo studioso Henry Hansmann (1999) propone una teoria che indica quali sono i fattori che spiegano le diverse configurazioni della proprietà dell'impresa; egli evoca in modo diretto una visione dell'impresa quale *nexus* di contratti stipulati con quei soggetti con i quali intrattiene relazioni contrattuali (*patron*). Ogni relazione può essere ricondotta a due tipologie: la contrattazione di mercato, per effetto della quale il *patron* intrattiene rapporti d'affari con l'impresa attraverso la stipula dei contratti, e la relazione di proprietà, attraverso cui il *patron* risulta anche proprietario dell'impresa in quanto in grado di esercitare il potere di controllo a fronte del conferimento di mezzi finanziari a titolo di capitale di rischio ed il diritto di attribuire i profitti generati. Hansmann evidenzia inoltre come i proprietari dell'impresa e gli investitori di capitale non sempre coincidano e dunque la proprietà non è necessariamente legata all'apporto di capitale, bensì alle modalità di *governance* che regolano i rapporti tra gli *stakeholder* e alla loro capacità di controllo dell'impresa. Con riferimento poi alla funzione che la proprietà assume, essa deve essere posta in relazione alla fase del ciclo di vita in cui si trova l'impresa stessa. I diritti di proprietà sono due: il diritto-dovere di governo dell'istituto, ossia il dovere di prendere le decisioni ultime in materia di gestione e il diritto-dovere di godere dei risultati residuali positivi e di farsi carico dei risultati residuali negativi. Per "assetto proprietario" si intende invece la configurazione di quella particolare categoria di soggetti che conferisce il capitale di rischio e al contempo definisce, almeno all'inizio del ciclo di vita dell'impresa, la *mission* e la linea imprenditoriale. Per tale ragione, alla proprietà spettano i diritti-doveri di governo dell'impresa e della sua dinamica e di partecipazione ai risultati economici dell'impresa. È così possibile delineare due differenti configurazioni strutturali della proprietà, in relazione agli interessi proiettati sull'impresa: l'impresa a controllo proprietario forte, tipica di realtà di piccole e medie dimensioni, come le piccole e medie imprese e le imprese di famiglia, in cui si ha la piena coincidenza di proprietà e governo e sono in pochi a decidere e l'impresa a controllo proprietario debole, in cui vi è una separazione tra proprietà e *management*, e dove la mancanza del potere decisionale dei proprietari fa sì che il *management* acquisisca poteri pressoché assoluti (come avviene ad esempio nelle *public companies*).

Tra le numerose modellizzazioni meritano particolare attenzione quelle riconducibili a tre fattispecie, tra loro distinte in relazione al grado di concentrazione della proprietà: la struttura proprietaria diffusa, tipica delle realtà capitalistiche anglosassoni, la quale si caratterizza per la totale separazione tra proprietà e gestione, ed è possibile ricondurre a questo modello le imprese cooperative che, pur essendo società a capitale frammentato, sono costituite per gestire in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto ai soci quei beni e servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta (scopo mutualistico); la struttura proprietaria ristretta, tipica della realtà tedesca, giapponese e dell'impresa italiana a controllo pubblico, la quale si caratterizza per la presenza di un capitale sociale in parte detenuto da un nucleo ristretto e stabile

di azionisti e di riferimento e in parte frazionato tra un ampio numero di piccoli azionisti, tale modello consente inoltre la migliore soddisfazione delle aspettative di tutti gli *stakeholder*, e infine la struttura proprietaria chiusa, la quale si caratterizza per la concentrazione della proprietà da parte di un numero limitatissimo di soci e che è tipica delle piccole e medie imprese presenti nel contesto industriale italiano e in cui rivestono un'importanza notevole le relazioni personali e di fiducia tra il *management* ed una proprietà comunque attiva nel governo di un'organizzazione caratterizzata da un'elevata dinamicità operativa, da una forte flessibilità e da un'agilità governativa orientate alla massima semplicità ed efficienza.

Quando parliamo di "assetto di *governance*" ci stiamo invece riferendo all'insieme delle modalità d'esercizio dei diritti di proprietà, cioè dell'esercizio del diritto di governo dell'istituto (da parte del conferente del capitale di rischio o di altri soggetti), che richiede la costituzione di organi (assemblea, consiglio di amministrazione, ...), la designazione dei componenti degli stessi e la stesura delle regole di funzionamento e del diritto ai risultati reddituali, che richiede invece strutture e processi di negoziazione, di misurazione e di ripartizione delle quote spettanti ai singoli soggetti. Le scelte inerenti l'assetto di *governance* riguardano la struttura degli organi di governo e di controllo, i soggetti e i processi di misurazione e di ripartizione del risultato reddituale, i processi di pianificazione e programmazione e la gestione delle attese degli *stakeholder* non titolari dei diritti di proprietà. I compiti dell'organo di governo consistono nell'esaminare ed indirizzare la strategia, nel definire la natura e i livelli di rischio, nel fissare gli obiettivi di *performance*, nel monitorare l'efficacia del sistema di *governance* e nel definire i valori e i principi guida (ad esempio attraverso l'elaborazione del codice etico).

Recentemente, il codice di autodisciplina ha introdotto una novità importante al fine di facilitare il corretto funzionamento del consiglio di amministrazione: si tratta dell'autovalutazione sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, nonché sulla loro dimensione e composizione, tenendo anche conto di elementi quali le caratteristiche professionali, di esperienza, anche manageriale e di genere dei suoi componenti, nonché della loro anzianità in carica. La *Security and Exchange Commission* (SEC) ha per prima previsto il *board assessment* per le imprese che intendono accedere alla quotazione in borsa e, successivamente, anche per effetto dell'istituzione dei comitati per le remunerazioni, la valutazione dell'operato del consiglio di amministrazione è divenuta una procedura ormai comunemente adottata. Ciò che viene misurato è la correttezza, la diligenza e la partecipazione dei consiglieri alle adunanze consiliari e, soprattutto, se il consiglio goda di una sua autonomia oppure si limiti a ratificare le decisioni assunte dall'amministratore delegato o dall'azionista di controllo. Gli obiettivi del *board assessment* consistono dunque nel fornire agli azionisti un rendiconto circa il comportamento dei consiglieri e nel rendere esplicito il grado di partecipazione dei consiglieri. Il sistema dei controlli rappresenta uno degli elementi di maggiore criticità nel governo di una società di capitali, quotata o meno, in quanto influenza il grado di fiducia e reputazione che questa ha sul mercato. Grava infatti sugli

amministratori la responsabilità di gestire l'azienda in modo adeguato e l'obbligo di creare un sistema di controlli secondo le regole delle più evolute dottrine e prassi aziendali. Il sistema dei controlli è quindi uno strumento di *governance* o, per definirlo in chiave organizzativa, un meccanismo di controllo organizzativo in grado di orientare i comportamenti dei soggetti che operano nell'impresa verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti. Oggetto del controllo sono le decisioni, le azioni, i risultati e le informazioni che vengono veicolate all'interno e all'esterno del sistema aziendale; in particolare sono valutati i comportamenti degli organi di governo, le *performance* aziendali e i processi di comunicazione.

È opportuno operare una distinzione tra due tipologie di controllo: il controllo interno, che è quell'insieme di strutture e procedure interne all'impresa dirette a verificarne il funzionamento, con l'obiettivo di conseguire trasparenza informativa, correttezza, efficacia ed efficienza gestionale, e che è svolto da soggetti integrati e organici nella struttura aziendale e il controllo esterno, svolto a tutela dei differenti *stakeholder* che interagiscono con il sistema aziendale da parte di sistemi che operano al di fuori del tessuto organizzativo aziendale. I soggetti deputati ai controlli esterni sono in Italia: la CONSOB, che svolge attività di vigilanza regolamentare, informativa e ispettiva; la Banca d'Italia, che controlla che gli intermediari bancari e finanziari siano gestiti in modo corretto rispettando le regole; la Borsa italiana, che si occupa della gestione, dell'organizzazione e del funzionamento dei mercati finanziari; l'IVASS, ovvero l'istituto di vigilanza sulle assicurazioni, che dal primo gennaio 2013 ha sostituito il precedente organismo di vigilanza ISVAP; la società di revisione, che svolge un ruolo di controllo sulla regolare tenuta della contabilità aziendale e sulla correttezza delle scritture contabili e infine altri soggetti pubblici, come ad esempio l'Agenzia delle Entrate, le ASL, le amministrazioni locali, l'amministrazione giudiziaria, ... Tra le varie definizioni riscontrabili in dottrina e nella pratica aziendale, il sistema di controllo interno è stato definito come: *“un processo, svolto dal Consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie: efficacia ed efficienza delle attività operative; attendibilità delle informazioni di bilancio; conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore”* (Coopers e Lybrand, 1997).

Nell'ambito del sistema dei controlli interni della *Corporate Governance*, gli organi che sono prioritariamente coinvolti nel presidio del processo e in specifiche attività sono: il Consiglio di amministrazione, il Comitato interno di controllo e rischi, il Collegio Sindacale, l'*internal auditing* e l'Organismo di Vigilanza. Ad un livello più operativo si pongono, invece, le funzioni aziendali, alle quali sono affidati i cosiddetti controlli di “secondo livello”, volti a monitorare e gestire i rischi tipici aziendali, quali il rischio operativo, il rischio finanziario, il rischio di mercato e il rischio di conformità. Nell'ambito del sistema dei controlli interni si inserisce il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231, il quale prevede che le società e gli enti possano essere direttamente chiamati a rispondere in via amministrativa di determinati reati commessi nel loro interesse e a loro vantaggio dal *management*. Il modello 231 ha pertanto una funzione preventiva: esso individua le procedure, i dispositivi

informatici, la modulistica e il sistema organizzativo necessari per prevenire la commissione di quei reati specificati nel suddetto decreto 231 da parte dei dipendenti o funzionari della persona giuridica (Singer e Sirianni, 2013, p.133). Tale modello, che costituisce un'integrazione del più vasto sistema dei controlli interni, è completato dal codice etico e dal codice disciplinare. Tra le funzioni aziendali coinvolte nel governo del sistema dei controlli, una posizione centrale viene riconosciuta alla funzione di *internal auditing*, investita dell'attività di controllo di "terzo livello". La funzione di *internal auditing* svolge attività indipendente ed obiettiva di *assurance* e consulenza, finalizzata ad assicurare: l'identificazione dei rischi e dei sistemi per affrontarli (*risk management*); la verifica della sussistenza e dell'efficacia dei sistemi di monitoraggio dei fattori critici di successo e le *performance* dei concorrenti (*business measurement*); la verifica dell'adeguatezza del sistema informativo aziendale; la definizione delle linee di intervento per un miglioramento gestionale.

La complessità dell'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare rende difficile la selezione delle relazioni da attivare, disattivare o comunque meritevoli d'attenzione. Il sistema attuale si caratterizza non solo per le nuove tipologie di prodotto/servizio offerte al mercato, per nuovi canali distributivi, o per nuove modalità comunicative, ma anche per l'esistenza di un complesso sistema di intersezione tra vincoli e opportunità, tra logiche di assunzione dei rischi e di ottenimento dei risultati. Un altro importante compito dell'organo di governo risulta allora essere quello di definire un modello di *knowledge governance* capace di interpretare, comunicare e gestire le relazioni e le interazioni con le entità che lo compongono.

La comunicazione si configura quale processo che favorisce l'avvicinamento dell'impresa ai mercati e ai sistemi ambientali; essa possiede, infatti, una notevole capacità d'influenza sui sistemi di formazione delle preferenze, degli atteggiamenti e dei comportamenti, poiché agisce su variabili sociologiche, psicologiche, economiche, razionali, motivazionali, ... Nasce pertanto la necessità di individuare una tassonomia più significativa che consideri obiettivi, contenuti e destinatari, attraverso l'individuazione di macro aree della comunicazione d'impresa e di soggetti preposti. Sicché è solito distinguere tra differenti tipi di comunicazione: commerciale o di marketing, istituzionale, gestionale o organizzativa ed economico-finanziaria. Un sistema di comunicazione trasparente rappresenta la premessa essenziale per la creazione di efficaci relazioni con gli *stakeholder* ed è un'opportunità di cui l'azienda dispone per gestire il consenso e la fiducia. Per questa ragione le imprese trovano stimolo e impulso alla trasparenza anche nelle norme, nei regolamenti e nelle raccomandazioni vigenti nei diversi Paesi, oltre che nei principi della *Corporate Governance*, i quali consentono di distinguere tra informativa volontaria (*voluntary disclosure*), sviluppata da ciascuna impresa autonomamente, in ragione delle proprie strategie e degli specifici obiettivi di comunicazione e informativa obbligatoria (*mandatory disclosure*), derivante da fattori di vincolo di carattere normativo. L'evoluzione della *governance* e l'affermazione di un concetto integrato di responsabilità hanno comportato l'ampliamento selettivo delle comunicazioni istituzionali. Alla tradizionale comunicazione economica del bilancio si sono aggiunte numerose altre

forme di rendicontazione improntate alla trasparenza, quali il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il rapporto di sostenibilità, la relazione sulla *Corporate Governance*, la relazione sulla remunerazione degli amministratori e dei vertici aziendali, ... È dunque sorta l'esigenza di fornire standard comuni ed esempi di *best practice*, cui le imprese possono volontariamente ispirarsi, che ha spinto alcuni organismi internazionali a predisporre documenti di indirizzo e raccomandazione relativi alla forma e ai contenuti della comunicazione sulla *Corporate Governance*. Nel documento diffuso dall'OCSE nel 2004, che statuisce i principi in tema di *Corporate Governance*, la quinta sezione della prima parte è, infatti, dedicata al tema dell'informazione e della trasparenza nel governo societario. Nel 2006 l'ONU pubblicava poi, il documento *Guidance on good practices in corporate governance disclosure* secondo il quale l'organo di governo avrebbe dovuto sviluppare una comunicazione sulla *governance* tempestiva, chiara, concisa e precisa, adottando il principio della prevalenza della sostanza sulla forma. Sempre nel 2006 veniva inoltre emanata la Direttiva comunitaria 2006/46/CE, con la quale sono state parzialmente rettificata la IV e la VII Direttiva ed individuate una serie di misure volte a rafforzare la trasparenza delle operazioni con parti correlate e delle disposizioni tese a migliorare le informazioni sulle pratiche di governo societario applicate nelle società. A tale contesto si aggiunge il Codice di Autodisciplina, già citato in precedenza, delle società quotate in Italia, il quale costituisce uno strumento orientato alla definizione di sistemi di governo societario chiari, trasparenti ed efficaci; esso si inserisce nell'ambito dell'informativa volontaria delle imprese, ma Borsa Italiana impone la sua adozione solo a specifiche imprese quotate. La relazione sulla *governance* dell'impresa deve dunque prevedere una sezione deputata al confronto tra il sistema di *Corporate Governance* adottato e le disposizioni del Codice di Autodisciplina.

3.2.2.2 Le teorie dell'organizzazione: dal taylorismo degli anni Settanta al *lean management* degli anni Duemila

Oggi il termine stesso di organizzazione è controverso e viene usato con molteplici accezioni. Nell'ambito di un approccio interessato soprattutto agli aspetti aziendali, tra i tanti significati possibili, è utile considerare in particolare i tre seguenti: assetto organizzativo e quindi componente dell'azienda; specifica attività o funzione, rivolta a costruire, realizzare o modificare l'assetto organizzativo; riferimento teorico e concettuale che orienta l'intervento sull'organizzazione e quindi la funzione o attività che consiste nell'organizzare. Esiste una relazione tra i tre significati indicati, nel senso che la visione o teoria dell'organizzazione orienta gli interventi e le azioni rivolti a costituire o modificare un determinato assetto organizzativo (Rebora, 2014, p.20). L'assetto organizzativo è considerato dall'economia aziendale una delle componenti primarie dell'azienda, che trova dunque riscontro in ciascuna delle fondamentali tipologie di soggetti aziendali, quali le imprese, le amministrazioni pubbliche e gli organismi non profit (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994).

L'organizzazione fa parte delle risorse fondamentali che consentono lo svolgimento della combinazione economica dell'azienda, ovvero dei processi operativi che ne caratterizzano il

funzionamento, insieme con il patrimonio, il personale e la dotazione tecnologica. Come questi elementi, l'assetto organizzativo si colloca nell'ambito di un sistema di rapporti definito e strutturato tra i soggetti di cui l'azienda è espressione: si tratta dell'assetto istituzionale, ovvero di un concetto che va oltre quello di *Corporate Governance*, che si limita a considerare solo una parte degli strumenti istituzionali. Il concetto di assetto istituzionale include infatti la più complessiva struttura proprietaria dell'azienda ed anche elementi che riguardano il ruolo svolto dai prestatori di lavoro, dai finanziatori, dai clienti, dai fornitori, dagli enti della pubblica amministrazione e dalla collettività in genere. In particolare, l'assetto organizzativo risulta dal combinarsi delle scelte che riguardano: la struttura organizzativa, ovvero la modalità di distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra i vari organi o unità operative e i sistemi operativi, ovvero i meccanismi che regolano l'assegnazione ai vari organi aziendali di obiettivi e risorse, il reclutamento, la retribuzione e la carriera del personale (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994).

In questi assetti si ritrovano, in generale presenti, cinque elementi fondamentali, riconoscibili al di là dei diversi modelli adottati, per il fondamentale ruolo che svolgono nel funzionamento del sistema: il nucleo operativo di base, il vertice strategico, la linea di direzione intermedia, la tecnostruttura e i servizi di supporto (Mintzberg, 1985). Nel secondo dei significati prospettati, il termine organizzazione identifica non più un assetto stabilito che è parte dell'azienda, ma un'attività; in particolare, l'attività-funzione che si esprime nell'organizzare consiste nell'insieme degli interventi e delle azioni rivolti a costruire e modificare l'assetto organizzativo delle aziende, al fine di massimizzarne l'efficienza e la rispondenza ai requisiti di valido funzionamento del sistema aziendale. Si tratta di un'attività di *problem solving* collegata alle decisioni di gestione, che si esprime nelle tipiche fasi di: analisi dei problemi organizzativi; progettazione di strutture e meccanismi operativi; manutenzione degli assetti in atto e governo dei processi di cambiamento. Attività e funzione di organizzazione riguardano, oltre alle variabili organizzative in senso stretto, almeno altri due gruppi di problemi e aspetti del funzionamento aziendale: la politica e gestione del personale e l'impostazione dei sistemi informativi aziendali attraverso l'*information and communication technology* (ICT).

A questo punto è utile considerare l'influsso delle diverse teorie e visioni dell'organizzazione nello sviluppo della prassi e degli interventi nelle aziende. Sono principalmente due le concezioni di organizzazione, ovvero l'intenderla come macchina e come organismo vivente, a segnare, anche attraverso la loro contrapposizione, l'evoluzione del pensiero organizzativo, sia al livello degli studi e della ricerca, sia a quello dell'intervento nelle aziende. Nell'Ottocento e nei primi decenni del Novecento i criteri di efficiente organizzazione del lavoro si sono affermati in parallelo agli sviluppi dell'industria e ai grandi incrementi di produttività ottenuti attraverso la meccanicizzazione dei processi. In questo contesto è naturale che la macchina sia diventata il riferimento concettuale di fondo assunto anche dalle teorie organizzative, e ricondurre l'impiego del lavoro umano a sequenze

di attività programmate in modo da massimizzarne il rendimento è divenuta la leva fondamentale per ottenere nei sistemi industriali ottimi guadagni di efficienza, produttività e affidabilità dei risultati. I contributi di Taylor e Weber, basilari per i successivi sviluppi delle teorie organizzative, possono essere ricondotti al comune orizzonte di riferimento che configura il paradigma classico o tradizionale dell'organizzazione. L'ingegnere americano Taylor (1856-1915) fu il principale promotore dell'organizzazione scientifica del lavoro o *scientific management* (Taylor, 2004). Il "taylorismo" continuò e si diffuse dopo la morte di Taylor, come movimento orientato a influenzare la prassi organizzativa delle aziende ed aumentò il suo impatto anche attraverso l'azione di Henry Ford, che fece dell'innovazione organizzativa secondo criteri tayloristi una delle leve fondamentali di espansione e di successo della sua impresa automobilistica. Il principio fondamentale dell'organizzazione scientifica del lavoro consiste nella ricerca di massimizzazione dell'efficienza produttiva attraverso la leva della divisione del lavoro, spinta a livelli molto accentuati in base a un attento e analitico studio delle operazioni elementari attuate dai lavoratori, dei metodi e degli strumenti impiegati e dei tempi di svolgimento. L'organizzazione scientifica comporta una scissione tra l'attività di coloro che progettano e definiscono l'organizzazione del lavoro, come gli ingegneri specialisti di tempi e metodi, e quella degli operai, chiamati a conformarsi il più attentamente possibile alle istruzioni ricevute. Inoltre Taylor ebbe modo più volte di sottolineare come la sua impostazione non si potesse identificare con i diversi elementi utilizzati nella razionalizzazione industriale, come la misurazione dei tempi, ma come essa configurasse una sorta di "completa rivoluzione mentale". Tra le spinte che determinarono il successo pratico dello *scientific management* ci fu anche quella collegata all'emergere di un nuovo ceto di tecnici e di specialisti, che in quegli anni cominciavano a formare quella componente del sistema organizzativo denominata tecnostruttura, e che costituisce l'elemento critico delle forme organizzative ispirate al modello meccanico. Tali tecnocrati ambivano ad agire come risolutori dei conflitti industriali, mediando tra gli interessi del capitale e quelli del lavoro, in nome di un livello superiore di razionalità che consentiva di combinare un livello di interessi più alto altrimenti destinati a confliggere.

Max Weber (1864-1920), sociologo e politologo tedesco, ha assunto un ruolo di riferimento primario per il secondo importante filone che confluisce nel paradigma classico di organizzazione e che si può identificare con la configurazione del modello della burocrazia. L'analisi di Weber (2009) è contestuale nel tempo a quella di Taylor, ma è maturata in un ambiente culturale e di relazioni del tutto diverso, quello della nascente scienza sociale europea, anziché dell'industria americana. L'ambito di applicazione del metodo di Weber è diverso; non è la sola industria, come per Taylor, ma in primo luogo l'organizzazione degli apparati amministrativi, degli stati, delle istituzioni e delle stesse imprese. Le qualità che caratterizzano il modello burocratico di organizzazione, secondo Weber, sono: la spersonalizzazione, che comporta che la competenza di decidere e agire sia affidata a uffici e posizioni, non alle persone come tali; l'orientamento strumentale ai fini, in base a cui ci si attende che ogni assetto burocratico risponda lealmente e prontamente agli scopi ufficiali definiti

nell'ambito istituzionale pertinente; la specializzazione, che comporta la suddivisione e attribuzione di compiti e responsabilità in base a requisiti di competenza e capacità professionale; la gerarchia, ossia l'esistenza di un ordine gerarchico tra uffici; la formalizzazione, principio secondo cui la condotta degli uffici si deve fondare su documenti formali e infine l'oggettività, la neutralità e la trasparenza, ovvero ulteriori criteri che escludono concessioni all'arbitrarietà dei singoli e che prevedono che le azioni si ispirino a regole generali.

Un altro studioso dei tempi di Taylor e Weber fu Henry Fayol (1841-1925), il quale individuò i principi del *management* in alcuni specifici fattori, ovvero: la specializzazione, che favorisce il miglioramento continuo nelle abilità e nelle metodologie di lavoro; l'autorità, cioè il diritto di dare ordini e pretendere obbedienza; la disciplina, affinché non vi sia alcun rallentamento legato alle regole; l'unità di comando, per cui ciascun dipendente ha un solo capo; l'unità di direzione, così che una sola mente produca un solo indirizzo di pianificazione; la subordinazione degli interessi individuali, in quanto al lavoro contano solo gli interessi lavorativi; la remunerazione, secondo cui i dipendenti meritano una giusta retribuzione per il lavoro svolto; la centralizzazione, legata al fatto che le decisioni spettano al vertice; la catena scalare, per cui la catena di comando si muove dall'alto al basso; l'ordine, in modo da collocare materiale e persone nel posto giusto; l'equità, da intendere come equità di trattamento; l'iniziativa, in modo che nell'ambito della pianificazione si possano adottare iniziative affinché le cose si realizzino; *l'esprit de corps*, che genera armonia e coesione del personale e, infine, la fidelizzazione (Wren et al., 2002).

Il paradigma meccanico ha costituito per lungo tempo la visione dominante dei fenomeni organizzativi, tuttavia, i limiti di questa concezione furono ben presto avvertiti da alcuni studiosi, i quali già prima della seconda guerra mondiale svilupparono una serie di critiche abbastanza incisive. In particolare meritano attenzione due distinti approcci riferibili al movimento delle *human relations*, sviluppatosi negli Stati Uniti negli anni Venti del secolo scorso e agli studi sociologici sui limiti della burocrazia. Le relazioni umane costituiscono un movimento di cui Elton Mayo (1949) fu la figura più importante e a cui si deve il famoso esperimento da cui scaturì la comprensione dell'effetto Hawthorne (dal nome della fabbrica in cui fu condotto), ovvero che variabili diverse dalla razionale progettazione del lavoro potevano influire sui risultati di un'attività; si scoprì ad esempio che la soddisfazione delle persone era correlata a livelli elevati di produttività.

Presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric a Chicago Mayo iniziò a eseguire delle ricerche sperimentali sul grado di connessione esistente tra l'illuminazione del luogo di lavoro e il rendimento dei lavoratori e notò che, modificando le condizioni dell'illuminazione degli ambienti di lavoro, i dipendenti rispondevano in maniera favorevole e aumentavano la produttività. Ma, inaspettatamente, la variabile maggiormente significativa in tale incremento non si dimostrò essere il mero tasso di illuminazione, bensì i fattori motivazionali secondari, connessi con il sentirsi coinvolti nella sperimentazione da parte dei lavoratori. Tale fenomeno ancora oggi viene chiamato appunto

effetto Hawthorne. In particolare, a seguito di queste prime ricerche, Mayo evidenziò l'importanza dei seguenti fattori per aumentare la motivazione dei lavoratori:

- l'incremento della motivazione attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro con *task* specifici e privilegiati;
- l'interattività del *management* con i gruppi di lavoro creati;
- la creazione di un ambiente di lavoro amichevole;
- una supervisione differente, meno invasiva e stressante;
- la naturale predisposizione dei gruppi a creare mutua assistenza fra i lavoratori;
- l'attenzione all'immediata alienazione di individui o gruppi che volevano creare sistemi di controllo paralleli della produttività.

Anche i lavori di alcuni sociologi come Merton, Gouldner e Crozier hanno assunto altrettanto rilievo sul versante della critica della versione weberiana della teoria classica. Essi mostrarono come l'utilizzo del modello meccanico produceva facilmente anche una serie di conseguenze inaspettate e imprevedute, in genere disfunzionali per il raggiungimento degli scopi ufficiali o istituzionali; deviazioni dalla razionalità del modello si manifestavano in fenomeni come l'inerzia, l'incompletezza intrinseca delle regole formali e l'influenza di interessi particolari. L'incapacità di uscire da uno schema concettuale meccanico è il motivo principale del riprodursi del circolo vizioso della burocrazia.

Fu in particolare lo studioso Simon (2018) che individuò aspetti positivi e negativi inerenti la burocrazia. In "*Models of Man*", Simon (1957) sottolinea che la maggior parte delle persone sono solo in parte razionali e sono irrazionali nella rimanente parte delle loro azioni. La razionalità limitata è il concetto, o idea, secondo cui, durante il processo decisionale, la razionalità di un individuo è limitata da vari fattori: dalle informazioni che possiede, dai limiti cognitivi della sua mente, dalla quantità finita di tempo di cui dispone per prendere una decisione. L'idea di razionalità limitata è stata proposta da Simon quale base alternativa per la modellazione matematica del processo decisionale, come usata in economia e in discipline correlate; essa integra la razionalità intesa solo come ottimizzazione, in cui quello decisionale sarebbe un processo pienamente razionale di ricerca di una scelta ottimale date le informazioni disponibili.

Tra gli effetti positivi rientra la ricerca dell'equità e dell'affidabilità del funzionamento delle istituzioni nella formalizzazione delle procedure, e tra quelli negativi rientrano i comportamenti rigidi e rituali, conformi alle procedure formali. Successivamente, lo studioso Charles Barnard (1970) parlò dell'organizzazione come sistema cooperativo, basato: sul declino dell'individualismo utilitaristico come paradigma dominante; sulla progressiva distinzione tra proprietà e management; sulla distinzione tra fini dell'organizzazione e moventi individuali; sull'equilibrio tra incentivi e contributi e infine sull'equilibrio tra l'organizzazione formale e informale.

In particolare i limiti degli approcci meccanicistici all'organizzazione possono essere sintetizzati in

alcuni specifici punti, quali il fatto che favoriscano lo sviluppo di comportamenti rituali e chiusi all'interazione; la questione che siano esposti ad effetti non previsti e non desiderati e, infine, il fatto che comportino effetti disumanizzanti sui dipendenti. I critici delle concezioni classiche e meccaniche dell'organizzazione hanno posto l'accento sul fatto che le persone all'interno delle situazioni organizzative portino i propri sentimenti, bisogni e interessi e quindi, le variabili esclusivamente tecniche ed economiche sottovalutando quelle individuali e sociali.

La critica del modello meccanico ha allora aperto una prospettiva di ricerca in questo senso, ed è così emersa una visione dell'organizzazione che si è contrapposta a quella meccanica, e che

è riconducibile all'immagine dell'organismo vivente. Un primo passo nella prospettiva organica è avvenuto sviluppando i concetti ereditati dalle *human relations*; si è così affermata l'idea che bisognasse integrare i bisogni degli individui con le esigenze organizzative derivanti dagli obiettivi aziendali e dai fattori tecnologici.

Si è poi prodotta la "svolta sistemica" nell'evoluzione del pensiero organizzativo, con l'analisi dell'organizzazione come sistema socio-tecnico, attraverso cui si è capito che l'aspetto tecnico e quello umano si influenzano reciprocamente e sono strettamente interdipendenti. In seguito l'organizzazione è stata concepita come sistema aperto, in quanto tutti i sistemi organici si trovano in uno stato di continuo interscambio con l'ambiente; in tal senso, l'ambiente e il sistema si trovano in un rapporto di interazione e interdipendenza reciproca. Successivamente si è fatto strada il tentativo di operare una sintesi che tenesse conto degli approcci conoscitivi sviluppati, sia nel solco tracciato dall'approccio classico, sia seguendo la prospettiva organica.

Negli anni Sessanta, alcuni studiosi hanno allora prodotto il filone delle cosiddette "teorie contingenti". In tal modo il sistema organico e il sistema meccanico sono divenuti gli estremi di un *continuum* di soluzioni organizzative, che si adattano a un contesto di cambiamento e a un contesto di stabilità. Il passaggio dalle concezioni universali a quelle contingenti è anche frutto dell'affinamento delle analisi organizzative e dell'adattamento alla crescente differenziazione delle realtà indagate; rilevante risulta essere in particolare la correlazione diretta tra il grado di incertezza dell'ambiente e il grado di flessibilità della struttura organizzativa.

Un importante apporto di questa corrente di studi è fornito nel 1967 da Thompson, il quale si sofferma di più sulla caratterizzazione del concetto di ambiente, distinguendo tra *general environment* e *task environment*. Tra le variabili del *task environment* vengono inclusi anche fattori che sono almeno parzialmente sotto il controllo dell'azienda o costituiscono aspetti della sua gestione, come le tecnologie adottate e le caratteristiche tecniche dello svolgimento dei compiti. Anche la visione organica manifesta comunque limiti e insufficienze, ad esempio: il fatto di assumere un'eccessiva dipendenza dell'organizzazione dalle condizioni esterne o ambientali; l'insufficiente attenzione per la dialettica interna all'organizzazione e le problematiche del potere e infine la considerazione dell'individuo ancora troppo subordinata al sistema organizzativo. Oltre alle due immagini di organizzazione citate, almeno altre quattro visioni presentano significativi risvolti per l'attuale realtà: l'organizzazione come sistema che apprende, secondo cui il sistema, elaborando

le informazioni e governando i processi di apprendimento, genera un'elevata flessibilità interna che gli consente di auto-organizzarsi continuamente; l'organizzazione in quanto sistema politico, in cui l'attenzione è focalizzata sulle dinamiche di interessi, alleanze, del conflitto e del potere; l'organizzazione in quanto cultura, identificata da un insieme di valori, assunti, credenze che vengono condivisi dai suoi membri creando senso di appartenenza e infine l'organizzazione come sistema che si autoriproduce, inserito in una corrente di cambiamento e di divenire incessante.

Gran parte di questi sviluppi delle teorie sono stati ricondotti a una prospettiva postmodernista, che si contrappone al tentativo unificatore e di visione complessiva dei fenomeni organizzativi operato attraverso gli approcci sistemico e contingente (Hatch, 1999). Non si può comunque dire che, nonostante buona parte di questi approfondimenti si prestino molto bene all'inserimento come complementi della teoria del sistema aperto, i nuovi approcci abbiano prodotto un paradigma capace di divenire un generale punto di riferimento, come è stato in passato per i modelli classici e per la concezione sistemica. Tra le teorie post-moderniste è importante citarne alcune.

Le teorie cognitive e fenomenologiche studiano come gli individui si pongano nei confronti di un'organizzazione, considerandola come una realtà umana e sociale e non come un costrutto oggettivo definibile a priori; da un lato dunque l'approccio cognitivista si basa sulla teoria della razionalità limitata, dall'altro, secondo l'approccio fenomenologico, la realtà può essere intesa dall'uomo solo attraverso un processo di percezione, elaborazione e attribuzione di significato.

La teoria delle transazioni tenta di integrare tra paradigmi economici e paradigmi organizzativi e intende l'impresa come un insieme di scambi atomistici regolati dal criterio competitivo dell'efficienza; secondo tale teoria la varietà delle forme organizzative delle attività economiche ha origine dall'esigenza di ridurre i costi di transazione. Le teorie dell'adattamento identificano invece nei processi di evoluzione la capacità di sopravvivenza delle organizzazioni. Le teorie evolutive si fondano su due prospettive: la teoria della selezione, secondo cui si considera l'organizzazione incapace di modificarsi e le teorie dell'adattamento, che collocano all'interno dell'organizzazione il motore del cambiamento, sottolineando la capacità di innovazione e di sviluppo dell'azione manageriale. Un importante contributo a tali teorie è stato fornito dallo studioso Chandler (1990), che, analizzando il rapporto esistente tra ambiente, strategia e struttura, ha notato come il cambiamento delle condizioni ambientali generi nuove opportunità per l'organizzazione. E infine si è diffusa la teoria del neoinstituzionalismo, che ha inteso l'organizzazione non più come il prodotto di un'attività razionale di progettazione, ma come risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale; in tal senso, l'essenza del fenomeno organizzativo è proprio l'esistenza di regole di comportamento condivise che orientano il comportamento dei soggetti, e le istituzioni sono modelli di comportamento che danno significato all'agire umano.

Passando invece alle teorie più recenti, una rilevanza notevole è oggi assunta dall'applicazione della metodologia dell'organizzazione snella, detta anche *lean management*. Il

termine produzione snella (*lean production*) è stato ideato, nel 1992, dai ricercatori del MIT Womack e Jones, nel loro best-seller “*La Macchina che ha cambiato il mondo*”, in cui illustrano il sistema di produzione che ha permesso all’azienda giapponese Toyota di ottenere risultati nettamente superiori a tutti i concorrenti nel mondo. Da allora, migliaia di organizzazioni hanno adottato il modello *lean*, nell’industria come nei servizi, in quanto applicabile a tutti i processi operativi, quindi non solo strettamente produttivi, ma anche logistici, amministrativi, o di progettazione e sviluppo prodotto. Negli anni, il modello del *lean management* è stato affinato, assumendo anche altre denominazioni, quali: *lean organization*, *lean manufacturing*, *lean service*, *lean office*, *lean enterprise* e, soprattutto *lean thinking*. Il *lean thinking* (pensiero snello) è una filosofia industriale che ispira sostanzialmente tutti i metodi e le tecniche produttive. Il *World Class Manufacturing* (WCM) è un’evoluzione originale del modello *lean*, propria del Gruppo Fiat e applicata in tutti i suoi stabilimenti. La *lean production* (produzione snella) è un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi operativi che mira ad aumentare il valore percepito dal cliente finale e a ridurre sistematicamente gli sprechi. Questo è possibile solo con il coinvolgimento di persone motivate al miglioramento continuo. L’obiettivo della produzione snella è “*fare sempre di più con sempre di meno*”³: meno tempo, meno spazio, meno sforzo, meno macchine e meno materiali. Il mondo dell’industria ha visto negli ultimi decenni un’evoluzione che ha spostato il focus della produzione dai costi, alla qualità e al tempo, per arrivare a capire che tutti e tre questi aspetti dovevano essere considerati insieme e ricondotti a un unico punto di riferimento, ovvero il valore, così come viene percepito dal cliente. La *lean production* è l’espressione massima di questo concetto ed è frutto di un’evoluzione storica articolata in diverse tappe: se fino agli anni Settanta del secolo scorso vi era un taylorismo “estremo” che focalizzava la produzione solo sui costi, negli anni Ottanta e Novanta comincia a svilupparsi un taylorismo “partecipativo” che focalizzava la produzione sulla qualità; e infine, negli anni Duemila, trova spazio il *lean management*, che crea valore dando importanza a tempi, costi e qualità nel focalizzare la produzione.

Ispirandosi in modo originale ai principi, ai metodi e alle tecniche della *lean production*, il Gruppo Fiat ha creato il *World Class Manufacturing* (WCM). Così come il *lean*, si tratta di un modello integrato che riguarda l’organizzazione della fabbrica nel suo complesso: dalla gestione degli aspetti ambientali e di sicurezza sul lavoro, alla manutenzione, fino alla logistica con particolare attenzione all’eliminazione degli sprechi. Il WCM si applica a tutti gli ambiti della produzione con l’obiettivo di ottimizzare i risultati attraverso il miglioramento continuo dei processi e della qualità del prodotto, il controllo e la progressiva riduzione dei costi di produzione, la flessibilità di risposta alle esigenze del mercato e il coinvolgimento e la motivazione delle persone. Il sistema ruota attorno a dieci pilastri tecnici e a dieci pilastri manageriali. Un *audit* esterno valuta il grado di applicazione dello standard raggiunto dallo stabilimento e stabilisce così un punteggio che si traduce in quattro

³L. Attolico, *Innovazione Lean. Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, Hoepli, 2012.

tipi di certificazione: bronzo, argento, oro e *world class*. Attualmente il WCM rappresenta uno dei migliori standard di produzione a livello mondiale, applicato con successo da tutti gli stabilimenti del Gruppo Fiat. La Fiat riprende dunque il modello Toyota ma la differenza sta nel fatto che rende propria quella tecnologia personalizzandola. Il concetto di *lean thinking* (pensiero snello) sottolinea come il *lean*, oltre che un metodo da applicare, sia innanzitutto, una *forma mentis* e cioè il modo di pensare che ispira il metodo stesso. Gli elementi fondamentali della produzione snella possono essere rappresentati nella cosiddetta “casa del *lean*”.

I quattro pilastri su cui si basa sono: il *just-in-time*, l'autonomazione, la manutenzione produttiva e l'organizzazione del posto di lavoro. Il *Just-In-Time* (JIT) è un metodo logistico-produttivo il cui obiettivo è produrre e consegnare al cliente solo cosa richiesto, solo quanto richiesto, solo quando richiesto. Insieme all'autonomazione il JIT è il pilastro principale della *lean production*, in quanto conferisce rapidità e flessibilità al sistema logistico-produttivo e risulta nella progressiva riduzione di tutti i tipi di sprechi. In particolare, con il JIT si ottengono notevoli riduzioni di: tempo di attraversamento (*lead time*), impiegato per produrre e consegnare il prodotto al cliente, grazie alla riduzione dello spreco da attesa e spazio di stabilimento, necessario per contenere il flusso di produzione e le relative scorte, grazie alla riduzione degli sprechi da sovrapproduzione, scorta inutile e trasporto. Il corretto funzionamento del JIT dipende fortemente dalla contestuale applicazione di tutti i principi, metodi e tecniche *lean*, in quanto ciò conferisce la necessaria stabilità al sistema. L'autonomazione consiste invece nel dotare ogni macchina di un sistema e formare ogni lavoratore in modo da poter fermare il processo produttivo al primo segnale di una qualche condizione anomala. Se si scopre un difetto o un malfunzionamento, il macchinario si ferma in automatico e i singoli operatori devono immediatamente correggere il problema, interrompendo il flusso produttivo. Le cause più comuni che portano ad avere difetti sono: le procedure operative inappropriate; l'eccessiva variabilità nel modo di fare le cose; i materiali difettosi; gli errori umani o i mal funzionamenti delle macchine. La manutenzione produttiva mira ad un uso più efficiente degli impianti e delle attrezzature, introducendo una metodologia di manutenzione diffusa in tutta l'organizzazione. Il primo passo è quello di designare un *total productive maintenance* (TPM) *coordinator* con il compito di educare i dipendenti ed iniziarli ai principi della TPM. Successivamente vengono creati *team* autonomi con la presenza di: operatori, personale di manutenzione, supervisor di reparto e *manager*, che devono essere inclusi nel *team*. E infine, l'organizzazione del posto di lavoro si basa sulla tecnica delle “5 S” (separare, sistemare, spolverare, standardizzare, seguire le regole) ed è stata sviluppata in Toyota per fornire una guida operativa per la gestione a vista ed il mantenimento sul posto di lavoro degli standard di ordine e pulizia. Il motto per le “5 S” è: “*un posto per ogni cosa ed ogni cosa al suo posto*” (Attolico, 2012).

Insomma, nell'insieme la letteratura manageriale degli anni Ottanta e Novanta, fino ad arrivare ai nostri giorni, anche grazie all'utilizzo di nuovi strumenti, si è sempre di più concentrata sul funzionamento dell'azienda nel suo complesso, al fine di potenziarne la funzionalità, fino quasi a

fondersi con l'economia classica nei modelli di economia istituzionale e finanziaria. Questo tipo di evoluzione rappresenta senz'altro un progresso, ma quale corrispettivo ha comportato la perdita del punto di vista dell'analisi del lavoro direzionale, la buona vecchia attività del dirigere, dalla quale è nato il *management*. Si sono prodotti al suo posto modelli di gestione che alla fine non sono altro che modelli semplificati della realtà e quindi semplicistici, utili più al consumo che al progresso. Alla fine questi modelli generalmente non funzionano, però fanno bene all'impresa perché sotto una sorta di effetto *Hawthorne*, il solo fatto di essere oggetto di riassetto organizzativi spinge le persone ad essere più produttive. È possibile allora oggi condividere a fondo la critica di Mintzberg secondo cui la nostra comprensione della gestione manageriale non è progredita dai tempi di Fayol (Ruffini, 2013).

3.2.2.3 Economia aziendale ed Economia Civile a confronto

Un luogo importante nel quale si è espressa e si esprime ancora la tradizione civile italiana è l'economia aziendale, ma come nel caso del movimento cooperativo, neanche per l'economia aziendale esiste una filiazione esplicita e riconosciuta dall'Economia Civile settecentesca. L'espressione "economia aziendale" è tipica della scuola italiana, che ancora resiste, sebbene a fatica, di fronte all'incedere dell'anglosassone *business organization* o della teoria dell'impresa. Infatti, è stato all'interno degli studi di ragioneria e di contabilità, e prima ancora con le contabilità complesse delle abbazie benedettine, l'ambito culturale nel quale, a cavallo tra Otto e Novecento, grazie in particolare all'opera di Gino Zappa, si è sviluppata la scuola italiana di economia aziendale. La prolusione di Zappa all'università di Venezia del 1926, "*Tendenze nuove negli studi di ragioneria*" è considerata la nascita dell'economia aziendale, in un momento storico in cui in Europa si affermano le scuole nazionali di contabilità e gestione aziendale, dalla Germania all'Olanda alla Danimarca. L'approccio italiano all'impresa risulta pertanto distinto e diverso da quello americano della *business organization*. In particolare, la scuola italiana di economia aziendale si sofferma sulla dimensione istituzionale dell'azienda, sul suo essere un sistema o, nelle parole fondative di Zappa: "una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani, una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali" (1927, p.40). Interessante in questa definizione di azienda è il suo riferimento al soddisfacimento dei bisogni come scopo dell'organizzazione, che resta in tutte le definizioni classiche d'impresa della tradizione italiana.

Sulla base di questa visione, la tradizione italiana chiama aziende anche la famiglia e qualsiasi istituzione, istituto o organizzazione. Si comprende, dunque, che nella tradizione italiana dell'economia aziendale non esiste la possibilità teorica di una distinzione tra profit e non profit, poiché lo scopo dell'azienda non è il profitto ma, come da Zappa in poi si sottolineerà sempre, il soddisfacimento dei bisogni umani. È proprio su questo punto che esiste una continuità tra economia aziendale ed Economia Civile, e, dall'altra, una forte discontinuità nel leggere la realtà delle imprese

suddivisa tra for profit e non profit, in quanto, se lo scopo dell'azienda è soddisfare i bisogni dei vari soggetti coinvolti nell'istituzione, essa non può essere centrata sul solo interesse, o bisogno, dei soli azionisti, o sull'interesse del solo imprenditore.

I fenomeni economici vengono inoltre investigati non astrattamente, ma nella concretezza dell'istituto sociale in cui si svolgono, delle motivazioni a essi soggiacenti, delle relazioni dinamiche, del tessuto di rapporti che esso intreccia al proprio interno e con il mondo circostante (Bruni, 2009, p.117). Si rintraccia facilmente in un'impostazione di questo tipo, centrata sui bisogni delle persone, sia l'influsso di Pantaleoni e della scuola austriaca, sia quello della scuola italiana economica classica, pre-marginalista, socialista e cattolica.

Sicuramente esiste un'assonanza tra il pensiero di Zappa e quello istituzionalista, soprattutto quello dell'americano Commons, che influenzò molto anche la riflessione anglosassone sulla *business organization*, e tutta quella grande famiglia di teorie neoclassiche dell'impresa, che da Coase arrivarono fino a Williamson e a Nelson e Winter. Inoltre, negli anni della formazione di Zappa, fu forte la critica di Croce all'economia neoclassica e a quella paretiana, tant'è che lasciò un'orma importante su quell'intera generazione di economisti italiani, economisti aziendali inclusi.

Quando Genovesi scriveva le sue lezioni, le imprese erano ancora un fenomeno da inventare. La nascita dell'impresa modernamente intesa è databile alla metà dell'Ottocento quando, nel 1856, in Inghilterra fu introdotta la responsabilità limitata e quando negli USA, qualche decennio più tardi, nel 1890, la Corte Suprema riconobbe alle società per azioni il diritto di essere sottoposte a un regolare processo e all'imparzialità della legge, al fine di garantire la libertà degli individui. Per Genovesi, conseguentemente, i corpi sociali erano essenzialmente due, la famiglia e lo Stato, e quando analizzava le attività economiche di produzione e consumo studiava non già le istituzioni ma le attività stesse (l'agricoltura, l'industria, ...) ponendosi la questione di come ben svilupparle per la ricchezza collettiva. Ma queste attività erano fatte risalire ai corpi sociali prima individuati, e in particolare, alla famiglia. In questa contiguità tra corpo civile e corpo politico si chiarisce il fatto che per Genovesi non aveva alcun senso differenziare tra economia teoretica e politica economica; inoltre, nel suo pensiero, il motore dell'attività economica dei corpi civili, composti da famiglie, sono le persone. Per questo le relazioni economiche non sono mere relazioni di scambio impersonali, ma sono relazioni di reciprocità, perché svolte all'interno di un sistema di relazioni sociali, ovvero di corpi civili e politici precisi.

Anche sul modo di esercitare il comando Genovesi chiarisce alcuni aspetti interessanti. Siccome il diritto-dovere civile è quello del reciproco soccorso, allora anche il governo dei corpi civili e politici deve essere svolto in modo che chi comanda e chi è comandato sono anch'essi in una relazione necessaria e reciproca e, come dicono gli economisti aziendali, devono temperare gli interessi tra loro. L'economia aziendale, rispetto a queste analisi di Genovesi, presenta un forte legame con l'Economia Civile, dato dalla sostanziale assimilazione logica che si può trovare tra il concetto di "corpo civile" e quello di "istituto".

L'assunto base dell'economia aziendale è infatti che l'attività economica è svolta dalle persone all'interno di "istituti" e per relazione tra istituti. Gli istituti sono intesi come società umane che assumono carattere di istituzioni, ossia di regole e di strutture di comportamento relativamente stabili. In tale senso sono istituti le famiglie, le imprese, i partiti politici, i sindacati, i comuni, ... A tal proposito scrive Masini: *"Un istituto si presenta come complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali. Esso è duraturo. Il suo permanere è della specie dinamica, sia per i fenomeni interni sia per quelli esterni di rapporti esterni con l'ambiente. Come complesso è ordinato secondo proprie leggi anche di varie specie (fisiche, sociologiche, economiche, religiose, e così via) ed in multiforme combinazione. Un'unità per i rapporti che lo costituiscono, ma che proprio si manifestano in un modo e non in un altro e con un vincolo degli elementi e fattori a carattere di complementarità per essere rivolti a un insieme di fini comuni [...] L'istituto presenta inoltre il carattere dell'essere autonomo, ma di un'autonomia relativa per i nessi con le altre componenti della società umana"* (Masini, 1979, pp. 10-11).

In altri termini, i legami di pensiero tra Economia Civile ed economia aziendale possono essere individuati già in origine, dalla comune idea dei due fondatori, Genovesi e Zappa, circa il fatto che il fenomeno economico non è un fenomeno individuale ma è un fenomeno collettivo, di persone che si riuniscono per soddisfare, attraverso mutua assistenza, i propri bisogni (Ruffini, 2013, p.82). Il concetto di istituto costituisce il passaggio fondamentale per comprendere il concetto di azienda; esso consentiva infatti di innalzare la contabilità dal campo delle tecniche a quello delle scienze economiche, semplicemente spostando l'analisi dall'individuo (*homo oeconomicus*) all'azienda (ordine economico di un istituto).

Ciò risultava coerente con l'impostazione di Pareto, principale artefice di una visione scientifica dell'economia, il quale restrinse l'ambito dell'economia alle sole scelte che nascono da azioni logiche, rette da una razionalità strumentale e anonima. Zappa, semplicemente traslando l'oggetto di studio dall'individuo all'organizzazione sociale in cui opera, riuscì a conciliare il problema scientifico posto da Pareto con una visione non marginalista della scienza economica (Ruffini, 2013, p. 87). Infine, la finalizzazione dell'istituto come comunità che ha propri fini specifici offre la possibilità di identificare il concetto di economicità dell'azione aziendale come vincolo da gestire e non come variabile da massimizzare. L'economicità è così intesa come rendimento istituzionale, ovvero come la capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri fini nel rispetto dei vincoli/equilibri economici. In tal senso, per esempio, diventa chiaro che anche per un'impresa il profitto è principalmente un mezzo e non necessariamente un fine.

Tutto ciò è coerente con il concetto di impresa civile di Bruni, il quale identifica la responsabilità civile dell'impresa proprio nel fatto che la funzione obiettivo dell'impresa civile è realizzare e sviluppare nel tempo un progetto con il vincolo di rispettare determinate condizioni di economicità ed efficienza (Bruni, 2009, p.125). Un importante elemento che accomuna l'Economia Civile e l'economia aziendale è il fatto che entrambe pongono al centro dell'analisi economica i corpi

sociali costituiti da individui, e non già direttamente gli individui, come se essi agissero isolati da un intero sistema di relazioni sociali svolte all'interno dei suddetti corpi sociali. Zappa, inoltre, si poneva in piena coerenza con gli studi e gli studiosi di ragioneria che lo avevano preceduto e la sua elaborazione costituì un momento di svolta nella ragioneria e nel consolidamento dell'economia aziendale. In questo senso, la disciplina ragionieristica italiana è sorta e si è sviluppata nel contesto italiano proprio in quanto il suo sviluppo era pienamente coerente con le peculiarità del pensiero economico italiano, caratterizzato dal fatto di concepire l'economia come una scienza pratica dell'amministrazione in grado di incidere sulla realtà e centrata sugli scambi non tra soggetti ma tra corpi sociali nel sistema sociale, e quindi valida sia per lo stato che per altre aziende pubbliche sia per quelle private.

Anche Genovesi nel suo libro non dimenticò di richiamare l'importanza della contabilità e del bilancio nel commercio, invocando la centralità di questo processo di controllo e decisione per le politiche tanto di una casa quanto di uno Stato. Egli, in questa attenzione al tema del bilancio, già allora centrava la funzione fondamentale della ragioneria come attività di controllo dell'andamento dei fatti economici dell'azienda. Questa idea della contabilità e del bilancio è molto prossima alla definizione della ragioneria data da Besta, il quale non concordava con coloro che restringevano la ragioneria a mera attività computistica, né con coloro che, come Cerboni, al contrario allargavano la ragioneria fino ai suoi massimi confini, arrivando ad identificarla come scienza dell'amministrazione economica. Questa definizione, che è oggi molto vicina alle logiche di *Corporate Governance*, non impediva comunque di vedere la ragioneria come attività unitaria e molto collegata all'evoluzione del sistema sociale.

In particolare il Besta, allorché parla dell'organismo e delle funzioni amministrative, introduce una singolare e anticipatrice metafora biologica sull'evoluzione degli organismi amministrativi, delle loro funzioni e del loro adattamento continuo delle relazioni interne alle relazioni esterne. Egli afferma che lo sviluppo degli organismi amministrativi procede di pari passo con il progredire dell'organizzazione sociale in relazione alla quale l'azienda cresce con il crescere delle persone che si associano in essa. Parlando poi di organizzazione amministrativa richiama la necessità che essa *“deve rendere l'aggregato, qualunque esso sia, proprio ad agire come un solo essere”* e prosegue poi dicendo che *“onde a misura che nel corpo sociale l'integrazione e la differenziazione politica si fanno maggiori, crescono anche l'integrazione e la differenziazione amministrativa. Dove per integrazione amministrativa intendo l'evoluzione che si esplica mercè l'accrescimento della massa, vò dire delle persone che costituiscono insieme l'organismo di amministrazione di un'azienda al quale accrescimento di persone suole accompagnarsi un accrescimento di patrimonio d'entrata o di uscita di beni e per differenziazione amministrativa, l'evoluzione che si palesa con una distinzione degli organi di amministrazione o un accrescimento di struttura”* (Besta, 1920, p.54).

L'economia aziendale, oltre al fatto che si è sempre caratterizzata per una visione olistica dell'azienda, non ha mai distinto metodologicamente tra aspetti teorici e aspetti pratici, ed è stata in

altri termini, come l'Economia Civile, una scienza che non distingueva tra i due piani. In questo quadro, tutti gli autori di ragioneria si pongono in linea con gli economisti sociali italiani che scrivevano nel loro medesimo periodo e che, distinguendo tra scienze pure e scienze applicate, dichiaravano la necessità di avere bene presenti gli aspetti pratici delle discipline. Tale analisi dei rapporti tra Economia Civile, economia aziendale e ragioneria è funzionale a verificare se lo studio dell'azione manageriale possa trovare un quadro "teorico" di riferimento alternativo a quello di matrice anglosassone, sia riferito agli studi di management classici, sia riferito alle teorie economiche. Secondo gli economisti Ruffini, Bruni e Zamagni la risposta è positiva, sia perché l'Economia Civile rinnovata nella lettura degli studiosi attuali costituisce un riferimento concettuale di lettura dell'economia alternativo al *mainstream* attuale di analisi economica, sia perché l'Economia Civile, che percorre tutta la tradizione di analisi economica italiana, appare coerente con l'economia aziendale, che più specificamente si interessa delle modalità di governo economico delle organizzazioni (Ruffini, 2013, pp. 92-93).

È possibile inoltre evidenziare una coerenza tra le due teorie tanto storica quanto logica. Le scienze ragionieristiche ed aziendali, dal punto di vista storico, si avvicinano infatti all'Economia Civile poiché nelle loro costruzioni teoretiche dell'Ottocento si sono poste nell'alveo dell'economia sociale italiana sviluppando una disciplina peculiare al contesto italiano, che si differenziava da quelle sviluppate nei Paesi europei e nel Nord America. Dal punto di vista logico, l'anello più importante di congiunzione tra Economia Civile ed economia aziendale è dato dall'elemento comunitario di entrambe le dottrine, sintetizzato nel concetto di corpo sociale in Genovesi e nel concetto di istituto in Zappa. Il dono e la gratuità si sviluppano in pratica all'interno di comunità umane, negli istituti appunto e l'attività economica, di conseguenza, nella pratica non è quella sviluppata dagli individui intesi come entità a sé stanti, ma dagli individui intesi come soggetti operanti in contesti eusociali.

Secondo la visione formulata da Luigino Bruni, nella quale si passa, come suggerirebbe Genovesi di fare, da una teoria dell'«io» a una teoria del «noi» (Bruni, 2010, p.175), è nell'azione comunitaria che si manifesta l'*ethos* dell'Economia Civile e questa azione si sviluppa nella pratica quotidiana all'interno di comunità, istituti, corpi sociali che, dal punto di vista economico, vengono definiti "aziende". È in tal senso che l'economia aziendale risulta essere un importante anello dell'Economia Civile, laddove l'azienda sia vista come istituzione sociale di cooperazione e non come mero sistema contrattuale. Analizzando il sistema economico come interazione tra corpi sociali (stato, imprese, associazioni e famiglie), in questa visione si porta a unitarietà l'analisi economica sia di natura politica sia microeconomica. All'interno di questo quadro in cui l'economia aziendale costituisce un filone dell'Economia Civile è opportuno allora cercare nuovi modelli interpretativi dell'attività di direzione delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle organizzazioni a movente ideale o di altre tipologie di organizzazioni, cercando di chiarire perché la

logica dell'Economia Civile può essere utile alla ricerca dei modelli di funzionamento del lavoro direzionale.

3.2.2.4 L'attività di *management* e di governo delle organizzazioni

La gestione delle organizzazioni, all'interno di una logica economica basata sulla ricerca della ricchezza individuale per lo sviluppo sociale, avviene seguendo la stessa logica, secondo la quale creando ricchezza, cioè redditi per gli individui, si crea sviluppo. Le teorie del *management* tradizionali sono coerenti con questa visione, ma è lecito dubitare della loro efficacia dal punto di vista economico e sociale. Per quanto riguarda le teorie manageriali post-tayloristiche, esse ricercavano il vantaggio congiunto di capitale e lavoro, ma alcune loro debolezze intrinseche hanno fatto sì che si siano create teorie manipolatorie, in quanto altro non sono che modelli di comportamento rappresentati con un linguaggio sofisticato, lontane dal cercare quel principio di *working smarter*, tanto ricercato da Taylor, di cui possa beneficiare tanto il capitalista quanto il lavoratore. Le teorie economico-manageriali teorizzano invece l'azione manageriale come pura creazione di valore per l'azionista e come sistema di incentivi contrattuali tra soggetti dotati di potere e interessi divergenti e opportunisti.

Gli studi di Economia Civile, collegati all'economia aziendale, sono rintracciabili allora proprio dall'osservazione di questa insoddisfazione delle teorie manageriali e dai relativi modi con cui si conducono le imprese, filone quest'ultimo riferibile agli studi della *Corporate Governance* nel contesto nazionale. Ma cosa cambierebbe nell'attività di *management* e di governo delle organizzazioni se al posto della logica economica classica di tipo capitalistico adottassimo invece una logica di Economia Civile? Il *management* non fa altro che rappresentare il governo delle organizzazioni in modo coerente con la visione dell'economia classica capitalista, nella quale l'impresa altro non è che lo strumento volto a far rendere il capitale per la creazione di ricchezza degli individui. Ma, a differenza dell'economia capitalista, l'Economia Civile ricerca il bene comune piuttosto che la massimizzazione della ricchezza complessiva, intesa invece come bene totale, e ciò all'interno di un'economia di mercato basata sull'innovazione e sull'imprenditorialità e centrata sulla sussidiarietà.

Dalla recente evoluzione delle relazioni tra mercati, tecnologie e capacità individuali è nato lo stimolo a spostare la focalizzazione dell'economia dalla visione classica capitalistico-finanziaria a quella civile. Sistemi produttivi sempre più efficienti, in particolare nel settore agricolo e nel settore industriale, hanno riempito il mercato di sistemi-prodotto sempre più sofisticati e dinamici, quindi costosi per il consumatore ma, paradossalmente, a basso valore aggiunto per i produttori primari (agricoltori e industriali) se non operanti su scala globale; inoltre, i nuovi beni prodotti grazie anche alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione si diffondono facilmente a livello globale e soddisfano individui sempre più connessi e capaci di influenzare le dinamiche sociali, ma anche sempre più individualisti, edonisti, molto in connessione ma poco in relazione (Ruffini, 2013).

È proprio l'evoluzione dei processi di produzione di ricchezza e di consumo che tende a modificare i sistemi di relazione tra stato e cittadini e, soprattutto, che produce importanti effetti sui beni comuni. A tal proposito, scrive Bruni che *“il più grande cambiamento della società globalizzata e post-moderna ha proprio a che fare con il tema dei beni comuni, che stanno diventando una regola non l'eccezione, occupando un posto centrale anche in rapporto al Bene comune. Oggi la qualità dello sviluppo dei popoli e della terra dipende sicuramente da scarpe, frigoriferi e lavatrici (classici beni privati), ma molto di più da beni (e mali) comuni come i gas serra, dallo sfruttamento delle risorse naturali, dal terrorismo internazionale (classico male comune globale) o dallo stock di fiducia dei mercati finanziari”* (Bruni, 2012, p.71).

La rilevanza dei beni comuni fa cadere uno dei cardini di base della teoria economica classica smithiana, ovvero l'idea che l'interesse individuale sia del tutto compatibile con l'interesse generale, cioè l'idea che *business* e morale siano due mondi distinti la cui conciliazione può essere lasciata alla “prudenza” smithiana di ogni singolo individuo. In altri termini, cade così il paradigma della produzione di ricchezza come fulcro dello sviluppo sociale e, dunque, come attenzione prioritaria della politica.

L'economia è finalizzata alla pubblica felicità e non alla ricchezza e, coerentemente con questa visione, le buone leggi, le virtù civili e la fiducia pubblica sono gli strumenti che reggono l'impatto del dispiegarsi degli interessi economici, con l'idea che, al limite, sia meglio crescere economicamente meno, ma tutti quanti insieme e nel rispetto del futuro tutelando i beni comuni e il bene comune. È necessario, coerentemente a quanto avviene nei processi economici generali, che si modifichino anche i processi microeconomici, cioè le modalità di *governance* e di gestione delle organizzazioni deputate alla produzione e al consumo di merci e servizi, siano esse pubbliche amministrazioni, imprese o organizzazioni a movente ideale. In sostanza, all'Economia Civile serve un management civile che crei un circolo virtuoso di incivilimento della nazione che parta dal basso, e quindi dai corpi civili (famiglie, imprese, associazioni) e che proceda a livello nazionale, e non di un sistema corporativo in cui le decisioni sono prese a livello accentrato e diffuse sui corpi civili.

Secondo Ruffini, possiamo quindi ricercare idee di *management* prendendo spunto dai principi dell'Economia Civile, nella speranza che generino forme di *management* d'impresa più efficaci ed efficienti di quelle attuali e soprattutto più eque a livello sociale, nella convinzione che il *working smarter* taylorista non debba profilarsi in termini riduttivi quali “pagare di più l'operaio bravo rispetto a quello mediocre”, ma si arricchisca passando dal rigido e vago principio meritocratico ad un più articolato principio di giustizia, così come il principio di creazione di valore non venga letto solo in termini economici di ricchezza ma si ampli all'interno del più esteso principio teleologico, cioè di finalizzazione anche ideale, visionario e progettuale, dell'attività produttiva delle imprese e delle altre organizzazioni (Ruffini, 2013, p.98).

È possibile declinare una prima approssimazione di principi di *management* civile a partire dai principi dell'Economia Civile, provando innanzitutto ad individuarne alcune parole chiave, tra cui:

reciprocità, fede pubblica, gratuità, *communitas* (vs. *immunitas*), mutuo vantaggio e mutua assistenza, innovazione, centralità della persona, virtù (vs. merito) e premio (vs. incentivo).

Ripartiamo dall'originale etimologia latina di reciprocità (*rectus-procus-cum*), il termine indica un rapporto che va e che torna, e si tratta di un'etimologia non diversa da quella presente in Aristotele. Entrando nel vivo della visione della vita in comune della Scuola napoletana dell'Economia Civile, ci accorgiamo subito che per questi autori, la semplice socialità, l'essere cioè l'uomo "animale politico", non è sufficiente per qualificare l'umano rispetto agli altri animali; la socialità tipica degli esseri umani è una socialità qualificata, che dobbiamo chiamare reciprocità, amicizia, mutua assistenza o fraternità, espressioni che nel linguaggio di Genovesi e degli autori di quella tradizione sono essenzialmente sinonimi (Bruni, 2010, p.133). Per Genovesi c'è qualcosa che non troviamo né in Aristotele né in Smith, ovvero il fatto che la reciprocità, non solo la relazionalità, né la semplice socialità, sia l'elemento tipico della società umana. Oltre infatti alla "reciprocità senza sacrificio" tipica del contratto e dei giochi ripetuti, nella vita economica e civile si sperimenta anche una seconda forma di reciprocità, il cui paradigma è quello dell'amicizia (*philia*). Nell'ottica dell'Economia Civile, anche nelle faccende economiche ci può essere posto per un tipo di reciprocità diversa da quella del contratto, ovvero una forma di reciprocità che troviamo spesso in tante forme di economia sociale, nel volontariato, ma anche nei gruppi di lavoro, e in molte dinamiche delle organizzazioni e in tutta la dinamica della società civile. Bruni, nell' "*Impresa civile*", identifica, in relazione a questa forma di reciprocità senza la quale non esisterebbero né le comunità, né le organizzazioni, otto caratteristiche principali ad essa associabili, ovvero: l'equivalenza, l'uguaglianza, la libertà, la non-transitività, l'incondizionalità-condizionale, la disposizione, le intenzioni e l'identità (Bruni, 2009, pp.108-112).

Al cuore delle sue *Lezioni di Economia Civile*, Genovesi pone inoltre l'analisi della fiducia, o "fede pubblica". Come per i francescani del Tre-Quattrocento e per gli umanisti civili, il mercato è per Genovesi una faccenda di *fides*. Nel pensiero di Genovesi c'è una sostanziale differenza tra fiducia privata, che è la reputazione, ovvero un bene privato che può essere speso sul mercato, e fiducia pubblica, la quale invece non è la somma delle reputazioni private, ma comprende anche l'amore genuino per il bene comune. Se è vero che lo sviluppo dei mercati porta con sé sviluppo civile ed economico, per la Scuola napoletana è ancora più urgente sottolineare che la coltivazione della fede pubblica è la pre-condizione di qualsiasi discorso sullo sviluppo economico e civile. Specifica infatti Genovesi in nota: "*Questa parola fides significa corda che lega e unisce. La fede pubblica è dunque il vincolo delle famiglie unite in vita compagnevole*" (Genovesi, 1852, p. 751, nota). Inoltre, sempre nelle *Lezioni*, Genovesi spiega ai suoi studenti e ai suoi concittadini che la fede pubblica è soprattutto una faccenda di reciprocità genuina, e non solo di contratti. Specifica poi che la fede pubblica non è un capitale che si costruisce fuori dal mercato e che poi il mercato utilizza; il mercato è invece concepito come parte della società civile, che produce ciò che oggi chiamiamo *social capital* e beni relazionali (Bruni, 2010, p.136).

Anche la parola gratuità risulta essere una parola-chiave di ogni discorso sulla vita civile; la vita comune sarebbe infatti impensabile senza comportamenti ispirati a gratuità, perché senza di essa non c'è incontro pienamente umano con l'altro e non si genera autentica fiducia senza la quale né il mercato né la società possono funzionare. Abbiamo a che fare con la gratuità tutte le volte che un comportamento è posto in essere per motivazioni intrinseche e non primariamente per un obiettivo esterno al comportamento stesso. L'Economia Civile non è solo gratuità ma non c'è Economia Civile senza gratuità, inoltre la società imploderebbe immediatamente se mancassero tali comportamenti. La categoria antica che più dice cosa è la gratuità è *agàpe*. Neanche l'*agàpe* è solo gratuità, ma non c'è comportamento a essa ispirato senza gratuità. Il dono può essere gratuità, ma anche non esserlo, quando nel dono prevale la dimensione dell'obbligo. La parola "innocenza" coglie pienamente questa dimensione necessaria della gratuità ed è quella dimensione che troviamo soprattutto nei bambini, i quali giocano senza nessun altro scopo che non sia il gioco stesso. La condizione sufficiente perché si possa parlare di gratuità è l'orientamento intenzionale dell'azione verso il bene, anche se ci può comunque essere un'azione buona ma non gratuita, come avviene ad esempio con una normale transazione economica. È possibile ancora dire qualcosa sulla gratuità nelle faccende economiche. La società civile sta imprimendo dal basso alle imprese la spinta alla Responsabilità Sociale dell'Impresa, ovvero un'impresa che si prende cura anche di cose che qualche anno fa erano considerate di competenza dello Stato, delle Chiese, della società civile o della famiglia. Forti segnali in tal senso sono il crescente sviluppo di *rating* etico, di *social accountability* e del bilancio sociale. C'è inoltre una forte tendenza nelle imprese, nell'era della globalizzazione, a diventare "imprese sociali", in quanto i consumatori sono sempre più sensibili ai valori etici, al rispetto dell'ambiente naturale e sociale, e pretendono imprese sociali, laddove la società civile è più matura, altrimenti le penalizzano non acquistando o boicottando i loro prodotti. Anche le forme di remunerazione stanno diventando sempre più simboliche e qualitative: incentivi non monetari, identificazione del lavoratore con la *mission* dell'impresa, che non può quindi essere pensata come "una macchina per far soldi" come forse piacerebbe agli azionisti (Bruni, 2009, p.44). In questo contesto, lo specifico di imprese come quelle di Economia di Comunione può essere rintracciato proprio nell'originalità del principio di gratuità, ovvero in quell'atteggiamento che porta ad accostarsi ad ogni persona sapendo che quella persona, quell'attività, me stesso, non sono cose da usare, ma con le quali entrare in rapporto rispettandole e amandole. È per tale motivo che esiste un legame strettissimo tra gratuità e attività fatte per motivazioni intrinseche, quelle attività cioè che hanno in sé stesse la loro ricompensa: solo se io, quando mi accosto all'altro, trovo la ricompensa nel rapporto che assieme stiamo generando, posso non strumentalizzare la sua persona. Inoltre, la gratuità non richiede necessariamente che l'azione gratuita sia rivolta verso un'altra persona umana: anche quando dipingo, pratico uno sport, leggo un libro posso fare esperienze di gratuità se sono spinto da motivazioni intrinseche. Infine, la cultura della gratuità non va confusa con l'altruismo, la filantropia, né tantomeno con l'assistenzialismo, in quanto gratuità non significa essere più buono o

altruista, ma si tratta di un atteggiamento interiore, una questione di reciprocità, che parte dalla consapevolezza che non si può essere felici da soli, e che come affermava Genovesi: “*non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri*” (Genovesi, 1962, p. 449).

Lo sviluppo di forme di gratuità incondizionata implica il sentimento di fraternità tra le persone, ovvero che esse si sentano parte di un destino comune, e con essa l'idea e la cultura della *communitas*. Per *communitas* si intendono quei sentimenti di simpatia e di amicizia civile nel rispetto delle libertà di tutti e in modo aperto, perché la fraternità è transitiva. Le comunità non risultano dunque essere circoli chiusi che si definiscono e si difendono per esclusione, ma sono da intendere come persone in corpi sociali che si relazionano, si aprono e si sviluppano per inclusione. La *communitas* naturalmente fa perdere l'*immunitas*, ovvero quella centratura edonista sull'individuo, e quindi l'idea di relazioni economiche basate sulla mutua indifferenza, scambi e relazioni che si sviluppano sia nella società sia nelle organizzazioni che, se da un lato ci difendono e non ci fanno perdere tempo, dall'altro non generano sistemi sociali solidi, non creano il valore generato dall'integrazione del lavoro e non creano benessere individuale.

In tale contesto il mutuo vantaggio, principio cardine dell'economia, non viene perseguito attraverso rapporti contrattuali strutturalmente indifferenti alle esternalità negative, come avviene nella visione classica dell'economia, ma viene affrontato assumendosi responsabilità precise e ponendo attenzione alle esternalità negative, anzi con l'idea di generare esternalità positive. Lo scambio di mercato inteso alla Genovesi come “mutua assistenza” richiede qualcosa di più e di diverso rispetto alla concezione del mutuo vantaggio. Il concetto di “assistenza”, come ricorda Bruni nell'*Ethos del mercato*, implica un'intenzione da parte della persona che “assiste” di beneficiare la persona che è “assistita” (Bruni, 2010, p.140). Per assistenza si intende dunque un'azione intenzionalmente diretta verso un'altra persona da aiutare nei suoi bisogni, un'intenzione di essere utile l'un l'altro. L'intenzione di Genovesi è che, se poi questa assistenza è mutua, allora queste intenzioni sono reciproche.

L'innovazione è una fondamentale virtù civile perché fa progredire la società, ed è dunque nella parola innovazione che possiamo sintetizzare la creazione di ricchezza e di benessere. Come diceva Carlo Cattaneo, criticando Genovesi, la ricchezza non è data solo dalla somma delle fatiche, ma è data dalla somma ponderata di intelligenza e fatica delle persone e per l'appunto scriveva che: “*non v'è lavoro non v'è capitale che non cominci con un atto di intelligenza... è l'intelligenza che comincia l'opera ed imprime ad essa il carattere della ricchezza*” (Cattaneo, 2001, p.58).

Le persone sono centrali nel fenomeno economico proprio perché con la loro intelligenza generano opportunità e fanno innovazione. Per far questo però è necessario che la libertà delle persone si muova dentro la *communitas*, in modo tale che le persone, come avrebbe detto Smith, trovino equilibrio tra interesse individuale e simpatia, o come avrebbe detto Genovesi, che agiscano in modo equilibrato nella loro forza concentrativa e diffusiva. Secondo l'antropologia genovesiana, era proprio l'equilibrio tra queste due forze, la prima identificabile con l'amor proprio e la seconda

con l'amor di specie, a rendere "denso" il corpo sociale e capace di generare quello che oggi chiamiamo "capitale civile". Ma per perseguire tale scopo è necessaria la definizione di regole che stabiliscano "*pene convenevoli ai delitti, pronte, luminose; e per gli premi solleciti e pubblici delle gran virtù*" (Genovesi, 1776, pp. 330-331). Ed è proprio a partire dal tema dei premi e delle virtù che ci accingiamo, come scrive Ruffini, a ricercare nuove idee sul *management*, attorno alle quali costruire una riflessione teorica che faccia evolvere le prospettive fino ad oggi sviluppate oramai non più del tutto coerenti con l'evoluzione dei sistemi sociali ed economici (Ruffini, 2013, p.101). Una sintesi più specifica del confronto tra una visione classica dell'economia e una visione civile la ritroviamo nella seguente tabella:

VISIONE CLASSICA DI ECONOMIA	VISIONE CIVILE DI ECONOMIA
Ricchezza	Ben vivere sociale
<i>Homo oeconomicus</i>	<i>Homo reciprocans</i>
Scambio	Relazione
Contratti	Gratuità
Razionalità assoluta	Razionalità limitata
Interesse individuale	Mutua assistenza
Incentivi	Premi
Individui singoli	Istituzioni
Economia distinta da morale	Economia non distinta da morale

Tabella 1 – Confronto tra visione classica e visione civile di economia (Ruffini, 2013)

3.2.3 La realtà del lavoro oggi in Europa

3.2.3.1 Principali evidenze empiriche

La Dichiarazione universale dei diritti umani recita all'art. 23 che "*Ogni individuo ha diritto al lavoro, alla libera scelta dell'impiego, a giuste e soddisfacenti condizioni di lavoro e alla protezione contro la disoccupazione. Ogni individuo, senza discriminazione, ha diritto a eguale retribuzione per eguale lavoro. Ogni individuo che lavora ha diritto a una remunerazione equa e soddisfacente che assicuri a lui stesso e alla sua famiglia una esistenza conforme alla dignità umana e integrata, se*

necessario, da altri mezzi di protezione sociale. Ogni individuo ha diritto di fondare dei sindacati e di aderirvi per la difesa dei propri interessi”.

Ma la distanza tra l'affermazione e la realtà appare talvolta molto ampia. Nel mondo, secondo le stime dell'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro), 12 milioni di persone sono costrette al lavoro forzato (che si avvicina alle forme di schiavitù); circa 200 milioni di minori lavorano a tempo pieno e non possono ricevere un'adeguata istruzione, tra loro 120 milioni compiono attività fortemente esposte a rischi per la salute; altre centinaia di milioni subiscono discriminazioni. Anche quando ci concentriamo sull'Italia constatiamo che il lavoro dignitoso non è per tutti: ce lo ricordano gli indicatori ISTAT sulla disoccupazione, un sintomo delle possibilità di sviluppo di lavoro nero o sommerso, che ha anche raggiunto tassi del 13% e in particolare su quella giovanile, arrivata in alcuni periodi a superare il 40%; sul lavoro irregolare stimato attorno al 12% della popolazione attiva; sui tassi di inattività che ruota attorno al 30% e che tra le donne si aggira oltre il 40%.

Il lavoro dignitoso non è un concetto astratto né ideologico, ma l'obiettivo di un percorso concreto per garantire una vita buona alle persone. Deregolamentazione del mercato del lavoro, mancanza di occupazione e precarietà, disuguaglianza retributiva finiscono per essere i presupposti dell'assenza di un lavoro dignitoso, perché rendono gli uomini e le donne socialmente vulnerabili (Prenome Borghi, 2004). Per comporre il quadro del lavoro dignitoso l'ILO propone quattro pilastri essenziali: diritti sul lavoro, occupazione, protezione, protezione sociale. (Massimiani 2008, Faioli 2009)

Nel 1999 l'ILO ha proposto l'uso della formula *decent work*, lavoro dignitoso, per parlare del lavoro a livello internazionale, per il Nord e il Sud del mondo. Nel contesto europeo si preferisce usare la formula “buona occupazione”. C'è un problema di “indecenza” del lavoro anche all'interno delle società occidentali. Il lavoro dignitoso si identifica in alcuni tratti essenziali:

- essere dignitosamente retribuito in misura sufficiente al sostentamento di una persona in condizioni normali;
- favorire la crescita piuttosto che il consumo delle capacità di una persona;
- svolgersi in condizioni accettabili di ambiente, tempo e luogo;
- apparire nel tempo, a chi lo svolge, ragionevolmente stabile (Gallino, 2001).

In realtà il concetto di *decent work* parte nel lontano 1981, esattamente da una Raccomandazione emanata il 22 giugno dall'ILO sul tema della Salute e della Sicurezza del lavoro. Viene poi meglio delineata e assunta nella Conferenza tenuta dalla stessa Organizzazione nel 1999. In quella occasione il Direttore Generale Juan Somavia, presentò il *Decent Work Report* all'interno del quale si affermava per la prima volta: *“oggi l'obiettivo primario dell'ILO è garantire che tutti gli uomini e le donne abbiano accesso ad un lavoro produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana”.*

Nel rapporto l'ILO ribadì ciò che è scritto nella sua Dichiarazione di Filadelfia del Giugno 1944 e cioè che *“Il lavoro non è una merce. Gli esseri umani, per i quali il lavoro è una fonte di dignità e di benessere familiare, possiedono dei diritti che devono essere rispettati. Il lavoro non può essere*

considerato semplicemente un costo di produzione”.

Nel 2008 il concetto di lavoro dignitoso è stato istituzionalizzato formalmente con l'adozione della Dichiarazione dell'ILO sulla giustizia sociale per una globalizzazione giusta. Ed è stata istituita una giornata mondiale del Lavoro dignitoso il 7 di ottobre.

Altre due Organizzazioni nel frattempo hanno preso in considerazione il tema del lavoro dignitoso. L'ONU, con la Dichiarazione del Millennio (2000) che al punto 1.B. recita: *“Garantire una piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti, compresi donne e giovani”*. E l'Unione Europea nella Strategia di Lisbona, dell'anno successivo, in cui viene detto che: *“L'agenda per un lavoro dignitoso ha una rilevanza diretta per l'attuazione della strategia di Lisbona in quanto contribuisce notevolmente a orientare alla sostenibilità la vita lavorativa nell'UE”*.

Dal 2005 il Parlamento europeo recepisce le istanze di sostenere la dimensione sociale della globalizzazione segnalando che la creazione di posti dignitosi è una priorità per l'Unione e per i singoli paesi. Gli indirizzi si dirigono verso la garanzia di diritti sindacali, protezione sociale e uguaglianza di genere. Il progetto europeo allarga poi il proprio orizzonte allo sviluppo sostenibile, all'interno del quale si dovrebbe coniugare concorrenza economica e giustizia sociale.

Il concetto di lavoro dignitoso ci porta poi a riflettere sulla qualità del lavoro e incide su dimensioni oggettive (come i ritmi lavorativi) e soggettive (come la soddisfazione professionale). Dall'Agenda di Lisbona in poi (2000) i percorsi tra ILO e Unione europea, su questo obiettivo, si intrecciano. Nel 2005 il Parlamento europeo recepisce le istanze di sostenere la dimensione sociale della globalizzazione segnalando che la creazione di posti dignitosi è una priorità per l'Unione e per i singoli paesi. Gli indirizzi si dirigono verso la garanzia di diritti sindacali, protezione sociale e uguaglianza di genere. Il progetto europeo però allarga l'orizzonte verso lo sviluppo sostenibile, all'interno del quale si dovrebbe coniugare concorrenza economica e giustizia sociale. Ci sono due polarità: pari opportunità e sicurezza; qualità del lavoro e dei lavori.

Dopo l'allargamento dell'UE (2004), che ha portato a 27 gli Stati membri, la promozione e la creazione del lavoro dignitoso subisce una battuta di arresto: non tutti i paesi ratificano le convenzioni dell'ILO su salute e sicurezza sul lavoro; protezione della maternità; sicurezza sociale in caso di mobilità; lavoratori migranti. A partire dallo squilibrio interno tra i Paesi membri per raggiungere un consenso verso il lavoro dignitoso, si avvia un processo che porterà alla promozione della *flexicurity*.

Oggi dentro la strategia Europa 2020 non si riscontra un riferimento specifico alla “qualità di del lavoro”, tuttavia si ricavano alcune indicazioni per creare lavoro buono, quando si tratta di sviluppo delle competenze, apprendimento continuo, conciliazione vita lavoro, innovazione e inclusione sociale.

In Italia Luciano Gallino e Michele La Rosa sono stati i pionieri negli studi sulla qualità del lavoro e sulla sua dignità. I due sociologi hanno ampliato il significato del concetto, inizialmente dedicato alle condizioni ambientali del lavoro e alla remunerazione, alle dimensioni dei bisogni delle persone che lavorano e all'esperienza di vita lavorativa. Una recente ricerca Isfol (2014) indaga sullo

stato della qualità del lavoro in Italia. Sono indicative le dimensioni considerate, che compongono una possibilità di misurare il lavoro dignitoso:

- *La dimensione ergonomica* si riferisce ai bisogni minimi di benessere psicofisico del lavoratore: qualità dell'ambiente di lavoro; qualità fisica dell'attività lavorativa; serenità psicologica e possibilità di strutturare il lavoro in modo da comprenderne lo scopo; disporre di una certa libertà di scelta riguardo all'esecuzione.
 - *La dimensione della complessità* si riferisce ai contenuti di creatività, di impegno nella soluzione di problemi e nel superamento di difficoltà, di formazione professionale e di crescita professionale e di accumulazione dell'esperienza nell'ambito del lavoro svolto.
 - *La dimensione dell'autonomia* si riferisce al bisogno di partecipare alla formulazione degli obiettivi del proprio lavoro: la possibilità di scegliere non soltanto tra diverse alternative prestabilite, ma anche alla possibilità di determinare autonomamente opzioni differenti per il raggiungimento di tali obiettivi.
 - *La dimensione del controllo* si riferisce al bisogno di controllare le condizioni generali del proprio lavoro, come ad esempio l'oggetto della produzione, la sua destinazione e l'organizzazione.
- *La dimensione economica* si riferisce sia alla rilevazione dell'ammontare di reddito e della disuguaglianza economica, ma anche alle prospettive per la soddisfazione dei bisogni presenti e futuri che una determinata occupazione offre.

Nel Giubileo del 2000 Giovanni Paolo II invita le forze attive a formare una coalizione mondiale per il lavoro dignitoso. La formula che più si avvicina alla descrizione del concetto si trova nella *Caritas in veritate* (2009) di Benedetto XVI al numero 63, dove si spiega il significato di lavoro decente: *“un lavoro che, in ogni società, sia l'espressione della dignità essenziale di ogni uomo e di ogni donna: un lavoro scelto liberamente, che associ efficacemente i lavoratori, uomini e donne, allo sviluppo della loro comunità; un lavoro che, in questo modo, permetta ai lavoratori di essere rispettati al di fuori di ogni discriminazione; un lavoro che consenta di soddisfare le necessità delle famiglie e di scolarizzare i figli, senza che questi siano costretti essi stessi a lavorare; un lavoro che permetta ai lavoratori di organizzarsi liberamente e di far sentire la loro voce; un lavoro che lasci uno spazio sufficiente per ritrovare le proprie radici a livello personale, familiare e spirituale; un lavoro che assicuri ai lavoratori giunti alla pensione una condizione dignitosa”*.

Si possono recuperare qui alcuni elementi fondamentali che la dottrina sociale ha elaborato: la centralità dell'uomo e la donna che lavorano, esplicitata nella *Laborem Excersens* (1981) dove si chiarisce che l'uno è la misura della dignità del lavoro, l'importanza di associarsi e di assistere e provvedere ai lavoratori che è sostenuta dalla *Rerum Novarum* (1891) in avanti, l'importanza del riposo e della festa perché le persone possano trovare se stesse, coltivare le loro relazioni, cercare la loro identità e vocazione (Compendio della Dottrina sociale della Chiesa).

Le Acli, attente alle trasformazioni del mondo lavorativo, hanno partecipato attivamente al dibattito per stimolare una visione verso l'autentico progresso che integri attenzione alla persona,

solidarietà e sostenibilità. L'elaborazione delle Acli sui temi del lavoro dignitoso si può individuare lungo diverse, e discusse, tappe dal Manifesto per la flessibilità sostenibile (2002), che ha cercato di circoscrivere gli effetti della flessibilità per non trasformarli in precarietà, all'Agenda del lavoro (2004) dove è stato rilanciato il concetto di lavoro dignitoso dell'ILO. Fino ad arrivare a 'Verso uno Statuto dei lavori' (2009) nel quale si sosteneva che "la dignità dell'uomo, del lavoro e i suoi diritti possono essere rispettati, tutelati e promossi solo se si fa riferimento a visioni, atteggiamenti etici, scelte in sintonia con la verità integrale dell'uomo, della storia, della stessa esperienza del lavoro".

Anche oggi, in molti documenti, si coglie che continua a rimanere essenziale sostenere e promuovere un nucleo di diritti universali che siano riconosciuti e siano esigibili, in modo che ogni lavoratore possa essere garantito e tutelato: si pensi alla maternità, al riposo, ma anche alla sicurezza e salute. Questi superano la distinzione di categorie, di settori produttivi o di contratti.

Stando ai dati ILO più recenti, la crescita economica globale è rimbalsata e dovrebbe rimanere stabile ma bassa. La crescita economica globale è infatti aumentata al 3,6% nel 2017, dopo aver toccato un minimo di sei anni del 3,2% nel 2016. La ripresa è stata ampia, trainata dalle espansioni nei paesi in via di sviluppo. È probabile che la crescita futura rimanga al di sotto del 4 per cento, poiché l'attività economica si normalizza nella maggior parte delle principali economie senza stimoli significativi e gli investimenti fissi rimangono a un livello moderato. La disoccupazione globale rimane inoltre elevata a oltre 190 milioni.

Anche gli ultimi sviluppi nella disoccupazione globale sono misti. Secondo la nuova stima dell'ILO, basata su set di dati e metodologie perfezionati, il tasso di disoccupazione globale dovrebbe scendere leggermente al 5,5% nel 2018 (dal 5,6% nel 2017), segnando un'inversione di tendenza dopo tre anni di aumento dei tassi di disoccupazione. Tuttavia, con un numero crescente di persone che entrano nel mercato del lavoro per cercare lavoro, il numero totale di disoccupati dovrebbe rimanere stabile nel 2018, cioè sopra i 192 milioni. Nel 2019, il tasso di disoccupazione globale dovrebbe rimanere sostanzialmente invariato, mentre si prevede che il numero di disoccupati crescerà di 1,3 milioni. Inoltre, l'occupazione vulnerabile è in aumento.

Con questi modesti miglioramenti dell'occupazione, è probabile che il numero di lavoratori in forme di occupazione vulnerabili (lavoratori per conto proprio e collaboratrici familiari) aumenterà negli anni a venire. Globalmente, i significativi progressi compiuti in passato nella riduzione dell'occupazione vulnerabile sono sostanzialmente in stallo dal 2012. Nel 2017, circa il 42 per cento dei lavoratori (pari a 1,4 miliardi) in tutto il mondo risulta impiegato in forme di occupazione vulnerabili, mentre questa percentuale dovrebbe rimanere particolarmente elevata nei paesi in via di sviluppo e in quelli emergenti, rispettivamente superiore al 76 per cento e al 46 per cento. In modo preoccupante, l'attuale proiezione suggerisce che la tendenza è destinata a invertirsi, con il numero di persone in condizioni di occupazione vulnerabili previsto in aumento di 17 milioni all'anno nel 2018 e nel 2019.

Il ritmo della riduzione della povertà lavorativa sta rallentando secondo le statistiche ILO. Allo stesso modo, il mercato del lavoro globale ha visto solo deboli progressi nel settore della povertà lavorativa. Nel 2017, l'estrema povertà lavorativa è rimasta diffusa, con oltre 300 milioni di lavoratori nei paesi emergenti e in via di sviluppo che hanno un reddito familiare pro capite o un consumo inferiore a US\$ 1,90 (PPP) al giorno. Nel complesso, i progressi nella riduzione della povertà lavorativa sono troppo lenti per tenere il passo con la crescente forza lavoro nei paesi in via di sviluppo, dove si prevede che il numero di persone in condizioni di estrema povertà superi i 114 milioni nel 2018, ovvero il 40% di tutti gli occupati.

I paesi emergenti, d'altro canto, hanno realizzato progressi significativi nella riduzione della povertà lavorativa estrema, che dovrebbe colpire meno dell'8% (circa 190 milioni) di lavoratori nel 2017. L'incidenza della povertà estrema dovrebbe continuare a scendere, traducendosi in una riduzione del numero di lavoratori poveri in condizioni estreme di 10 milioni all'anno nel 2018 e 2019. Tuttavia, la povertà lavorativa moderata, in cui i lavoratori vivono con un reddito compreso tra US\$ 1,90 e US\$ 3,10 al giorno in PPP, rimane diffusa, interessando 430 milioni di lavoratori nei paesi emergenti e in via di sviluppo nel 2017.

Variazioni significative nei risultati occupazionali continuano ad esistere tra regioni e paesi. Il mondo continua a sperimentare diverse tendenze nei risultati occupazionali. Si prevede che i paesi sviluppati entreranno nel loro sesto anno consecutivo con un calo dei tassi di disoccupazione, scendendo al 5,5% nel 2018, il tasso più basso dal 2007. Eppure molti paesi continuano a riportare alti tassi di sottoutilizzo del lavoro, con grandi quote di lavoratori scoraggiati e crescente incidenza di lavoro *part-time* involontario.

Per contro, i paesi emergenti hanno registrato un significativo aumento dei tassi di disoccupazione tra il 2014 e il 2017, sospinti da importanti recessioni economiche, in parte a causa del crollo dei prezzi delle materie prime in molte grandi economie, come il Brasile e la Federazione russa. L'anno 2018 segna una svolta, poiché il tasso di disoccupazione dovrebbe scendere al 5,5% (dal 5,6% nel 2017), il che si tradurrebbe in un aumento del numero di disoccupati nei paesi emergenti di circa 0,4 milioni nel 2018 e 1,2 milioni nel 2019.

Si prevede che la disoccupazione nei paesi in via di sviluppo aumenterà di mezzo milione l'anno sia nel 2018 che nel 2019, con il tasso di disoccupazione che si mantiene intorno al 5,3%. Per molti paesi in via di sviluppo ed emergenti, tuttavia, l'occupazione persistente di scarsa qualità e la povertà lavorativa rappresentano le principali sfide.

Le disuguaglianze nei risultati del mercato del lavoro persistono. Alla base di questi aggregati del mercato del lavoro e delle tendenze sociali vi sono disparità tra un numero di gruppi demografici. Le disparità di genere sono particolarmente preoccupanti.

In media, le donne hanno meno probabilità di partecipare al mercato del lavoro, affrontando un divario di genere globale nella partecipazione di oltre 26 punti percentuali, e hanno meno probabilità di trovare un lavoro quando partecipano. Queste lacune sono particolarmente ampie nell'Africa settentrionale

e negli Stati arabi, dove le donne hanno il doppio delle probabilità di essere disoccupate rispetto agli uomini. Una volta entrati nel mondo del lavoro, le donne affrontano la segregazione in termini di settore, professione e tipo di rapporto di lavoro, con conseguente accesso limitato a posti di lavoro di qualità. Ad esempio, l'82% delle donne nei paesi in via di sviluppo si trova in forme di occupazione vulnerabili nel 2017, rispetto al 72% degli uomini.

La mancanza di opportunità di lavoro per i giovani (vale a dire i soggetti con meno di 25 anni) presenta un'altra grande sfida globale. È molto meno probabile che i giovani siano occupati rispetto agli adulti, con un tasso di disoccupazione giovanile globale pari al 13% o tre volte superiore al tasso di adulti del 4,3%. La sfida è particolarmente acuta nell'Africa settentrionale, dove quasi il 30 per cento dei giovani nel mercato del lavoro non ha un lavoro. È importante sottolineare che le disuguaglianze di genere sono già state stabilite tra i giovani lavoratori, rendendo ancora più difficili i progressi futuri nella riduzione di tali differenze. In prospettiva, gli spostamenti strutturali previsti verso il settore dei servizi potrebbero creare pressioni complesse sulla qualità del lavoro

Le forze interne ed esterne, come il progresso tecnologico, l'accumulazione di capitale, la globalizzazione, la demografia e le politiche governative, dovrebbero continuare a stimolare la redistribuzione dell'occupazione tra i vari settori della produzione. In tutti i gruppi di reddito, si prevede che un numero sempre crescente di lavoratori sia impiegato nel settore dei servizi, mentre la quota occupazionale in agricoltura continuerà a scendere a lungo termine. Inoltre, si prevede che la quota dell'occupazione manifatturiera continui a diminuire nei paesi a reddito medio-alto e sviluppati e a crescere solo marginalmente in quelli a medio reddito inferiore. Ciò conferma la tendenza in atto di "deindustrializzazione prematura", in base alla quale i paesi a basso reddito vedono il declino delle quote di occupazione industriale nelle prime fasi di sviluppo rispetto ai paesi sviluppati.

Questo fenomeno potrebbe rendere gli impatti positivi della trasformazione strutturale nella riduzione dell'occupazione informale e vulnerabile più piccola di quanto comunemente previsto, dato che si prevede che la maggior parte dei lavoratori che escono dall'agricoltura troverà lavoro in una gamma di servizi di mercato, dove l'incidenza delle cattive condizioni lavorative è più alta che nell'industria. Nei paesi sviluppati, l'aumento previsto dell'occupazione nei servizi potrebbe aumentare l'incidenza dell'occupazione a tempo parziale e della sotto-occupazione legata al tempo. Di conseguenza, il percorso previsto per la trasformazione strutturale sembra avere un potenziale limitato per portare a miglioramenti generalizzati delle condizioni di lavoro. Pertanto, forti sforzi politici per promuovere la formalizzazione e aumentare la qualità del lavoro e la produttività nel settore dei servizi rappresentano un'importante preconditione per garantire risultati di lavoro dignitosi nella trasformazione strutturale.

L'invecchiamento della popolazione aggiungerà ulteriore pressione alle future sfide del mercato del lavoro. A causa dell'aumento dell'aspettativa di vita e del calo dei tassi di natalità, la

crescita della popolazione mondiale è considerevolmente rallentata e questa traiettoria dovrebbe continuare nei prossimi decenni. Un'implicazione immediata di questo rallentamento è che la crescita della forza lavoro globale non sarà sufficiente a compensare il *pool* di pensionati in rapida espansione, facendo pressione sul sistema pensionistico e sul mercato del lavoro nel suo complesso. Nei paesi sviluppati, dove l'invecchiamento della popolazione è considerevolmente più rapido, si stima che entro il 2030 ci saranno circa cinque persone di 65 anni e più per ogni dieci persone nella forza lavoro, rispetto alle 3,5 del 2017.

Nel frattempo, l'invecchiamento della popolazione porterà inevitabilmente ad un aumento dell'età media di coloro che lavorano nella forza lavoro, mettendo in discussione la capacità dei lavoratori di tenere il passo con il ritmo dell'innovazione e dei cambiamenti strutturali nel mercato del lavoro. Globalmente, l'età media della forza lavoro dovrebbe aumentare da circa 40 nel 2017 a 41 nel 2030, con una crescita considerevolmente più rapida in Europa e Asia orientale, in particolare in Cina.

Nel loro insieme, queste tendenze pongono diverse sfide, tra cui: tenere i pensionati lontani dalla povertà, promuovere risultati di lavoro dignitosi per una forza lavoro sempre più anziana e aiutare i lavoratori più anziani ad adattarsi ai cambiamenti nel mondo del lavoro. Probabilmente, la povertà della vecchiaia è intrinsecamente legata alle disuguaglianze esistenti sul mercato del lavoro, poiché i lavoratori con condizioni lavorative e redditi inferiori hanno meno accesso e capacità di contribuire a un regime di risparmio previdenziale. Pertanto, garantire adeguate opportunità per il mercato del lavoro a tutti, migliorando nel contempo i risultati del mercato del lavoro, costituisce un'importante pietra miliare per l'obiettivo di alleviare la povertà di vecchiaia. In questo senso, promuovere l'occupabilità dei lavoratori attraverso l'apprendimento permanente è la chiave per espandere le loro opportunità di lavoro, anche in età avanzata. Sono inoltre necessarie azioni mirate per incoraggiare la partecipazione dei lavoratori anziani alla formazione e ai programmi di aggiornamento delle competenze al fine di contribuire a ridurre il rischio di distacco del mercato del lavoro e di prepensionamento che farebbe aumentare la pressione sui sistemi pensionistici.

La crescita dei salari globali nel 2017 non è stata solo inferiore a quella del 2016, ma è scesa al tasso di crescita più basso dal 2008, rimanendo molto al di sotto dei livelli precedenti alla crisi finanziaria globale. La crescita dei salari globali in termini reali (cioè adattata per l'inflazione dei prezzi) è diminuita dal 2,4% nel 2016 a solo l'1,8% nel 2017. Se la Cina, la cui ampia popolazione e la rapida crescita dei salari influenzano in modo significativo la media globale, è escluso, la crescita dei salari globali in termini reali è scesa dall'1,8 per cento nel 2016 all'1,1 per cento nel 2017.

La crescita dei salari reali è calcolata utilizzando le retribuzioni mensili lorde, piuttosto che i salari orari, che sono meno frequentemente disponibili, e le fluttuazioni riflettono quindi sia le

retribuzioni orarie che il numero medio di ore lavorate. Si è registrata una crescita lenta dei salari nei paesi ad alto reddito, nonostante la ripresa economica e la diminuzione della disoccupazione. Nei paesi avanzati del G20, la crescita dei salari reali è scesa dall'1,7% nel 2015 allo 0,9% nel 2016 e allo 0,4% nel 2017. In Europa (esclusa l'Europa orientale), la crescita dei salari reali è scesa dall'1,6% nel 2015 all'1,3% nel 2016 e ulteriormente scesa a circa zero nel 2017, a causa della minore crescita salariale nei paesi tra cui Francia e Germania, e del calo delle retribuzioni reali in Italia e Spagna; nell'Europa orientale, invece, la crescita dei salari reali è risalita dal calo del 4,9% nel 2015 e ha continuato ad aumentare successivamente, dal 2,8% nel 2016 al 5,0% nel 2017. La crescita dei salari reali negli Stati Uniti è scesa dal 2,2% nel 2015 allo 0,7 per cento sia nel 2016 sia nel 2017.

Data la ripresa della crescita del PIL e la graduale riduzione dei tassi di disoccupazione in vari paesi, la crescita lenta dei salari nei paesi ad alto reddito nel 2017 ha rappresentato un po' un enigma ed è stata oggetto di un intenso dibattito. Le possibili spiegazioni per una crescita dei salari contenuta comprendono la lenta crescita della produttività, l'intensificazione della concorrenza globale, il calo del potere contrattuale dei lavoratori e l'incapacità delle statistiche sulla disoccupazione di assorbire adeguatamente il rallentamento del mercato del lavoro, nonché una prospettiva economica incerta che può aver scoraggiato le imprese dall'aumento dei salari.

In considerazione di questa bassa crescita dei salari, forse non è troppo sorprendente che l'accelerazione della crescita economica nei paesi ad alto reddito nel 2017 sia stata guidata principalmente da maggiori investimenti, piuttosto che dai consumi privati.

L'ILO ha analizzato globalmente il divario retributivo di genere. L'obiettivo 8.5 dell' SGD delle Nazioni Unite, che impone l'obiettivo di raggiungere entro il 2030 "uguale retribuzione per lavoro di pari valore", si propone come indicatore principale per le "retribuzioni orarie medie di impiegati donne e uomini" (indicatore 8.5.1).

Usando le retribuzioni orarie per stimare il divario retributivo di genere, come suggerito dall'indicatore SDG 8.5.1, il rapporto ha rilevato che - in base ai dati relativi a 73 paesi che coprono circa l'80% dei dipendenti del mondo - il divario retributivo di genere globale si aggira intorno al 16 per cento. Tra i paesi risulta una retribuzione oraria media tra il 34% in Pakistan e il -10,3% nelle Filippine (il che significa che in questo paese le donne guadagnano in media il 10,3% in più degli uomini).

Tuttavia, ci sono diversi modi per misurare le differenze salariali di genere. Le due misure più frequenti sono il "divario retributivo di genere" e il "divario retributivo di genere mediano"; il secondo confronta il valore nel mezzo della distribuzione delle donne con il valore nel mezzo della distribuzione degli uomini. Inoltre, le conseguenze sono le retribuzioni mensili piuttosto che le retribuzioni orarie. Usando queste quattro diverse variabili (media / media e ogni ora / mese),

il rapporto tra le stime globali passa da circa il 16% al 22%, a seconda della misura utilizzata. Il dividendo retributivo di genere del 22 per cento si ottiene quando si usano i salari mensili medi. Una misura complementare è quella che calcola il divario retributivo di genere ponderato in funzione dei fattori. Il rapporto basato su tale misurazione ha rilevato che nella maggior parte dei paesi - ma in particolare dove la partecipazione delle donne al lavoro salariale è bassa - le donne tendono ad avere caratteristiche diverse dagli uomini e tendono a raggrupparsi attorno a retribuzioni orarie specifiche. In una distribuzione salariale caratterizzata da tali irregolarità, le stime del divario retributivo di genere basate su un singolo numero, la "media" o la "mediana", possono essere difficili da interpretare e possono fornire informazioni che sono di uso limitato ai responsabili politici, poiché sono completamente dominati e distorti da questo raggruppamento. La relazione propone quindi una metodologia per generare stime complementari del divario retributivo di genere che rimuovono alcuni dei principali "effetti di composizione" derivanti dall'esistenza di questi cluster (ad esempio, quando le donne tendono a raggrupparsi nel settore pubblico o in posti di lavoro che richiedono alti livelli di istruzione). In sostanza, questa metodologia porta sia le donne che gli uomini a essere in sottogruppi più omogenei, e quindi a stimare il divario retributivo di genere in ciascun sottogruppo. La metodologia quindi costruisce una media ponderata di tutti i divari di retribuzione stimati tra i sottogruppi, con pesi che riflettono le dimensioni di ciascun sottogruppo nella popolazione totale degli impiegati salariati. Usando questo metodo, il divario retributivo di retribuzione oraria di genere diventa positivo in tutti i paesi tranne due, e il divario retributivo medio orario di genere aumenta da circa il 16% al 19%.

Tra i paesi ad alto reddito, l'allargamento del divario retributivo di genere nella parte superiore della distribuzione è sorprendente. Al contrario, è nei paesi a basso e medio reddito che si trovano alla fascia bassa della distribuzione salariale - dove le donne sono proporzionalmente sovra-rappresentate - che il divario retributivo di genere è più ampio. Tuttavia, esiste un modello comune nei mercati del lavoro in tutto il mondo: mentre passiamo da salari orari più bassi a più alti, la percentuale di donne diminuisce, in alcuni casi in modo netto.

Quale parte del divario retributivo di genere può essere "spiegata" dalle differenze negli attributi e nelle caratteristiche di donne e uomini nel lavoro retribuito? Gli uomini sono pagati più delle donne perché sono più istruiti o perché hanno altre caratteristiche o attributi osservabili associati a una maggiore produttività del lavoro? Il rapporto ILO sul "*Global Wage*" del 2018/2019 utilizza i metodi sperimentati da Fortin, Lemieux e Firpo (2011) per scomporre il divario retributivo di genere (in diverse parti della distribuzione e in generale) in una componente che può essere "spiegata" dalle differenze negli attributi del mercato del lavoro delle donne e gli uomini - e qui la relazione individua in particolare il ruolo dell'educazione - e una componente che "non viene spiegata" da tali caratteristiche. Per attributi del mercato del lavoro, si intendono le cosiddette caratteristiche del capitale umano (tipicamente età, esperienza e istruzione); le caratteristiche che definiscono i posti di lavoro detenuti dai singoli (ad esempio, categoria professionale o orario

di lavoro); e le caratteristiche che descrivono il luogo di lavoro in cui avviene la produzione (settore industriale, posizione geografica, ecc.).

Sebbene vi siano ampie variazioni tra i paesi, il rapporto rileva che, in media, l'istruzione e altri attributi del mercato del lavoro spiegano relativamente poco il divario retributivo di genere in diversi punti della distribuzione salariale. La parte inspiegabile del divario retributivo di genere domina generalmente quasi tutti i paesi, indipendentemente dal gruppo di reddito.

Nei paesi ad alto reddito, l'istruzione contribuisce in media a meno dell'1 per cento del divario retributivo di genere, poiché contribuisce molto di più in alcuni singoli paesi. Questo risultato generale non sorprende, poiché nei paesi ad alto reddito il livello di istruzione delle donne nel lavoro retribuito è in molti casi superiore a quello degli uomini; i bassi livelli di istruzione non possono quindi essere una spiegazione per il divario retributivo di genere. Più sorprendentemente, forse, l'istruzione inferiore non è un fattore così prominente che spiega il divario retributivo di genere in una maggioranza di paesi a basso e medio reddito, anche se le donne in generale hanno un livello di istruzione inferiore rispetto agli uomini in molti di questi paesi. In pratica, tuttavia, una grande percentuale di donne con bassi livelli di istruzione rimane fuori dal mercato del lavoro o lavora come lavoratori in conto proprio piuttosto che come dipendenti retribuiti. Di fatto, le donne che hanno un lavoro retribuito tendono ad essere più istruite degli uomini all'interno di gruppi organizzativi simili.

Dietro la parte "inspiegabile" del divario retributivo di genere si nasconde la sottovalutazione del lavoro delle donne e il divario retributivo della maternità. Il report mostra anche cosa c'è dietro la parte inspiegabile del divario retributivo di genere, cioè fornisce un'idea del motivo per cui sono più bassi i salari pagati alle donne per un lavoro di pari valore. Esaminando le categorie professionali, il report mostra come in molti paesi le donne sono più istruite degli uomini all'interno delle stesse categorie professionali ma guadagnano salari inferiori. Ciò dimostra il fatto che le donne tendono ad avere rendimenti salariali inferiori per la loro istruzione rispetto agli uomini, anche quando lavorano nella stessa categoria professionale.

Inoltre esiste una sottovalutazione del lavoro delle donne in occupazioni e imprese altamente femminilizzate. Il rapporto mostra per una selezione di paesi che gli stipendi di donne e uomini con livelli di istruzione simili tendono ad essere più bassi nelle professioni altamente femminilizzate che in altre occupazioni. Un'ulteriore analisi - utilizzando i dati della *European Structure of Earnings Survey* (SES) - mostra anche che i salari tendono ad essere più bassi nelle imprese che sono altamente femminilizzate rispetto alle imprese che sono altrimenti simili in termini di numero di dipendenti, settore economico, proprietà e tipo di contratto collettivo di lavoro.

Infine, la relazione analizza anche il "divario retributivo della maternità", definito come il divario di retribuzione tra madri e non madri. Il rapporto stima che il divario di maternità varia tra l'1% o meno in Canada, Mongolia o Sud Africa fino al 30% in Turchia. I salari più bassi per le

madri possono essere correlati a una serie di fattori, tra cui interruzioni del mercato del lavoro o riduzione dell'orario di lavoro; occupazione in lavori più adatti alle famiglie, che sono meno remunerativi; o assunzioni stereotipate e decisioni di promozione a livello aziendale che penalizzano le carriere delle madri.

Il rapporto rileva che in molti paesi la maggior parte del divario retributivo di genere è inspiegabile per differenze nelle caratteristiche di donne e uomini. Un numero crescente di paesi sta quindi concentrando l'attenzione sulla legislazione nazionale che proibisce la discriminazione salariale nei confronti delle donne e misure che promuovono la parità di retribuzione tra donne e uomini. Tuttavia, c'è una lunga strada da percorrere. Mentre il 40% di tutti i paesi ha adottato l'intero principio della "parità di retribuzione per lavoro di pari valore", i restanti paesi si concentrano invece sul principio più ristretto della "parità di retribuzione per lo stesso lavoro". Inoltre, alcuni paesi hanno adottato misure per promuovere la trasparenza salariale per esporre i differenziali tra donne e uomini, richiedendo (di solito grandi) alle imprese di rivelare i guadagni dei propri dipendenti. Negli ultimi anni, diversi paesi hanno adottato leggi proattive sull'equità salariale, che impongono ai datori di lavoro di esaminare regolarmente le loro pratiche retributive, valutare i divari retributivi di genere e agire per eliminare la parte del divario dovuta alla discriminazione nella retribuzione.

I paesi dovrebbero anche esaminare i possibili modi per affrontare la sottovalutazione del lavoro delle donne in occupazioni e industrie altamente femminilizzate, anche aumentando i salari in quest'ultima. Eliminare questo pregiudizio non è solo un modo per ridurre direttamente il divario retributivo di genere, ma è anche una condizione per ridurre la segregazione occupazionale, ad esempio attirando più uomini nei settori dell'istruzione e della sanità.

Cosa si può fare per ridurre il divario retributivo della maternità? Una più equa condivisione dei doveri familiari tra uomini e donne, così come un'adeguata assistenza all'infanzia e ai servizi di assistenza agli anziani, porterebbe in molti casi le donne a fare diverse scelte occupazionali. Sarebbe inoltre utile attuare politiche adeguate in materia di orario di lavoro flessibile. La mancanza di programmi a sostegno del ritorno al lavoro delle donne dopo il parto contribuisce anche alla penalità salariale che le donne devono affrontare quando riprendono il lavoro dopo un prolungato periodo di assenza dal mercato del lavoro.

È ora di accelerare i progressi nella chiusura del divario retributivo di genere

Mai prima d'ora la consapevolezza e l'impegno per l'uguaglianza di genere sul lavoro, così come nella società, sono stati così importanti nei dibattiti pubblici nazionali e internazionali. L'SDG 8 delle Nazioni Unite fissa l'obiettivo di "*conseguire [piena] occupazione produttiva e lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità e pari retribuzione per un lavoro di pari valore*" entro il 2030. Per sostenere questo Goal, la *Equal Pay International Coalition* (EPIC), lanciata nel settembre 2017 come iniziativa multi-stakeholder che include l'ILO, le donne delle Nazioni Unite e l'OCSE, cerca di ottenere parità di retribuzione

per uomini e donne. Vi è uno slancio internazionale a favore di azioni concrete e coordinate per affrontare la disuguaglianza di genere.

In pratica, tuttavia, i progressi nella riduzione delle differenze salariali di genere sono stati troppo lenti. È necessaria un'azione più vigorosa e decisiva. Oltre alle misure specifiche discusse in precedenza, formuliamo alcune considerazioni generali. Primo, accelerare i progressi richiederà sia impegno politico che trasformazione sociale. Mentre le politiche pubbliche per migliorare l'istruzione, la protezione sociale e del lavoro e migliorare le infrastrutture sociali sono necessarie per colmare il divario retributivo di genere, la loro efficacia dipende almeno in parte dal cambiamento delle norme sociali e degli stereotipi di genere. In secondo luogo, sono necessari approcci globali e trasversali all'uguaglianza di genere per combattere il divario retributivo di genere. In effetti, non solo i divari retributivi di genere sono radicati in stereotipi, ma rappresentano anche un indicatore sintetico che coglie molti degli svantaggi affrontati da ragazze e donne sia all'interno che all'esterno del mercato del lavoro. Pertanto, le misure volte a ridurre o eliminare le disparità retributive di genere dovrebbero essere inserite in una più ampia politica generale sull'uguaglianza di genere. Terzo, sottolineiamo ancora una volta che l'appropriata combinazione di politiche in qualsiasi contesto nazionale dipenderà dalle circostanze di quel particolare paese e che è necessario un solido lavoro analitico per identificare i maggiori fattori contributivi - e quindi i rimedi più efficaci - in diversi contesti nazionali.

Nel documento "*Work for a brighter future*" del 2019 l'ILO propone un programma incentrato sull'uomo per il futuro del lavoro che rafforzi il contratto sociale mettendo le persone e il lavoro che svolgono al centro della politica economica e sociale e delle pratiche commerciali. Questo programma consiste in tre pilastri di azione, che, in combinazione, guideranno crescita, equità e sostenibilità per le generazioni presenti e future, attraverso: a) l'aumento degli investimenti nelle capacità delle persone; b) l'aumento degli investimenti nelle istituzioni del lavoro; c) l'aumento degli investimenti nel lavoro decente e sostenibile.

Il punto a) include: 1) un diritto universale all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita che consente alle persone di acquisire competenze e riqualificare e migliorare; 2) intensificare gli investimenti nelle istituzioni, nelle politiche e nelle strategie che sosterranno le persone attraverso il futuro delle transizioni lavorative; 3) implementare una politica di eguaglianza professionale per attuare una strategia adeguata; 4) fornire protezione sociale universale dalla nascita alla vecchiaia.

Il punto b) include invece: 1) stabilire una garanzia di lavoro universale; 2) l'espansione della sovranità temporale; 3) assicurare di preservare la rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro attraverso il dialogo sociale come bene pubblico, promosso attivamente attraverso politiche pubbliche; 4) sfruttare e amministrare la tecnologia per il lavoro 'decente'.

Infine, il punto prevede: 1) incentivi per promuovere investimenti in settori chiave per un lavoro dignitoso e sostenibile e 2) riorganizzare le strutture di incentivi aziendali per approcci di

investimento a lungo termine e esplorare indicatori supplementari di sviluppo umano e benessere.

3.2.3.2 Principali temi in agenda

Attualmente il lavoro è soggetto a uno stato di transizione, che apre nuove opportunità ma racchiude anche nuovi rischi. Negli ultimi anni, in seguito al passaggio da una società chiusa e statica a una società aperta e dinamica, si è verificata una rivoluzione nei comportamenti riguardanti l'attività lavorativa, tanto sul terreno delle modalità di esecuzione quanto su quello dell'organizzazione. Se, infatti, in passato il lavoro era caratterizzato da sostanziale rigidità e stanzialità, per la garanzia del posto fisso e per lo svolgimento della stessa tipologia di lavoro nella stessa fabbrica e nella stessa città per tutta la vita, al contrario, il lavoro è oggi contrassegnato da una grande flessibilità e mobilità. In relazione alla flessibilità, è possibile evidenziarne i riflessi negativi, i quali riguardano il costante spostamento del mercato del lavoro, provocato dal fenomeno della globalizzazione, dai Paesi occidentali verso le aree del Sud del mondo, sia in ragione dei costi largamente inferiori della manodopera sia a causa dello sfruttamento di manodopera minorile e femminile per l'assenza di regole adeguate. Il ritmo accelerato con cui si evolve il progresso tecnico ha inoltre provocato, accanto alla grande mobilità geografica, un'estrema fluidità nelle tipologie di attività lavorative, fluidità che favorisce le forme di lavoro a tempo determinato e impone una grande capacità di adattamento per stare sul mercato. A venir meno è la stabilità del posto di lavoro, il che provoca una condizione di insicurezza, che genera stati di ansietà e di frustrazione laceranti.

I riflessi negativi di questi processi si fanno sentire non soltanto a livello economico, ma anche a livello antropologico, con esiti importanti sulla stabilità personale e sulla solidità delle scelte di vita. L'attuale mercato del lavoro, dando origine anzitutto a una frammentazione dell'attività lavorativa, comporta spesso gravi ripercussioni sugli sviluppi della vita relazionale. In particolare, la caduta della coscienza di appartenenza collettiva, assieme all'allentarsi del rapporto con il sindacato e con la militanza politica, è stata causata dalla de-localizzazione, dovuta soprattutto all'espandersi della rivoluzione elettronica, e dalla de-temporalizzazione, generata invece dalla moltiplicazione dei regimi di orario. Inoltre, la precarietà del lavoro, rende difficoltose quelle scelte di vita che presuppongono, come ad esempio il matrimonio, una condizione di stabilità.

Le nuove tecnologie, che accentuano la sperequazione tra un numero ristretto di lavoratori e la maggioranza degli altri, interagiscono con i fattori più tradizionali di deterioramento del lavoro, che affondano le loro radici nello sviluppo della società industriale e post-industriale: dalla ripetitività, frutto dei sistemi di organizzazione della fabbrica, all'avanzare di un modello di sviluppo che, anziché favorire processi di crescita qualitativa ed estendere le possibilità di libere opzioni personali, accentua il disagio esistenziale. Le nuove forme di alienazione, frutto della fatica psicologica e dello stato di preoccupazione, sono dunque principalmente correlate all'innovazione tecnologica e alla ristrutturazione delle modalità di esecuzione dell'attività lavorativa.

Tutto ciò, accanto ad altri fenomeni non trascurabili come gli infortuni sul lavoro tuttora assai frequenti, la condizione di non piena parità della donna e la consistente presenza di lavoro nero e di doppio lavoro, sollecita una serie di atteggiamenti e di comportamenti riferibili alla sfera della soggettività (assenteismo, disaffezione, ...) che denunciano il logoramento del valore "lavoro", sia sul piano individuale che sociale, così da far nascere il sospetto che esso sia ormai divenuto irredimibile, e che occorra procedere nella direzione della liberazione dell'uomo dal lavoro piuttosto che insistere in un'impossibile liberazione del lavoro (Piana, 2013, p.267).

È progressivamente caduta la visione del lavoro come "mito" ed è stata assegnata sempre maggiore importanza ad altri aspetti dell'esperienza umana, come il gioco, il tempo libero e la festa, considerate dimensioni alternative ed umanizzanti. La sempre maggiore riduzione quantitativa del lavoro pone seri problemi di ordine sociale ed etico per lo stato di precarietà in cui si trovano a vivere i nuclei familiari.

La situazione attuale è inoltre caratterizzata da un attenuarsi sempre maggiore del senso di appartenenza collettiva; è infatti cambiata l'immagine tradizionale dell'operaio, che aveva in passato tratti ben delineati, e della stessa classe operaia, caratterizzata in passato da forti esperienze di solidarietà. È soprattutto l'aziendalizzazione sempre maggiore del lavoro a contribuire a incrementare questo processo, in quanto essa riduce gli spazi dell'azione sindacale, favorendo il ricorso alle trattative dirette, e l'estrema flessibilità dei ruoli, la quale impone continui adattamenti, concorrendo così alla disgregazione sociale. Se da un lato la soddisfazione dei bisogni inerenti la sfera soggettiva è ricercata al di fuori del lavoro, dall'altro l'identità sociopolitica trova spazio di attuazione più nell'essere cittadini che nell'essere lavoratori.

Il fine ultimo ricercato dai lavoratori inerente l'attività lavorativa che svolgono consiste nel perseguimento del salario, nell'acquisire cioè un'importante garanzia di ordine economico, la quale fornisce un margine di sicurezza ed è condizione per l'attuazione di altre attività, da quelle ricreative a quelle culturali e sociali, che consentono alla persona una piena realizzazione.

Nonostante ciò, il lavoro non cessa di esercitare una notevole influenza sia sulla crescita dell'individuo, sia sulle dinamiche della vita associata. Il lavoro riveste un'importante funzione non solo per il tempo che occupa nell'ambito della vita di ciascuno, ma anche per l'incidenza che esercita nella costruzione dell'io e nello sviluppo delle relazioni con gli altri; la sicurezza del lavoro è infatti un elemento essenziale per lo sviluppo dell'autonomia personale e familiare, per il riconoscimento sociale e per l'aumento dell'autostima.

Nell'attuale fase di passaggio al post-industriale si aprono inoltre nuove opportunità, in particolare nel campo dell'informazione: la nascita di nuove professioni, il potenziamento del settore dei lavori socialmente utili, dalla valorizzazione dei beni culturali alla protezione ambientale, il dilatarsi del settore del terziario e dei servizi e la ripresa di attività, come quelle artigianali, più strettamente legate al territorio.

Tali nuove prospettive, al di là degli effetti positivi che generano sul versante occupazionale, favoriscono lo sviluppo di attività a maggiore contenuto creativo e con più significativi risvolti sociali. Si assiste oggi a una relativizzazione del lavoro, soprattutto se lo si confronta con i modelli totalizzanti del passato, ma, nonostante ciò, esso conserva il carattere di momento fondamentale dell'esperienza umana e bisogna restituirgli valore se si vuole conferire all'uomo la possibilità di una vera realizzazione.

Affinché questo avvenga, è necessario dare vita a una società dinamica in cui il protagonismo personale possa dispiegarsi e in cui si aprano, nello stesso tempo, nuove opportunità di occupazione per le persone. Una società che, da un lato si dimostri attenta alle nuove forme di lavoro, senza rinunciare ad assicurare la stabilità, superando la polarizzazione tra lavori tutelati e non tutelati e tra precari e garantiti, e che, dall'altro, si preoccupi degli aspetti qualitativi, non dimenticando che, in seguito al sempre più elevato livello di istruzione, cresce l'esigenza di un lavoro più gratificante e qualificato. Le relazioni umane e le tensioni sociali sono infatti rese sempre più acute dall'esistenza di uno stato di preoccupante instabilità, causato principalmente dalla precarietà del lavoro e dal ridimensionamento del suo significato umano. Risulta allora evidente l'esigenza di dar vita a una seria politica del lavoro che dilati quantitativamente le possibilità occupazionali e che, allo stesso tempo, favorisca, all'interno del mondo del lavoro, processi che restituiscano all'attività lavorativa pienezza di senso.

La "Questione giovanile", nuova versione della questione sociale otto-novecentesca, ma molto più allarmante e dirompente, perché interessa quei soggetti sociali, i giovani appunto, che per statuto bio-socio-politico dovrebbero essere i costruttori del futuro, è la questione del futuro *tout court*: un futuro da costruire da/ con/ per i giovani. Essa incornicia un'altra questione egualmente drammatica (se non tragica), quella dei NEET, di ben più grave emergenza sia in Italia che in Europa. Infatti, se si confrontano, a titolo di esempio, le cifre in percentuale (fornite dal *Rapporto Giovani* dell'Istituto Toniolo del 2016) dei principali motivi che ostacolano l'uscita dei giovani dalla famiglia d'origine, si nota che per il 70% di loro e per l'83-84% dei NEET sono proprio il lavoro e la situazione economica generale a pesare di più. Di qui l'ingabbiamento in una condizione sospesa, con le inevitabili conseguenze psicologiche (disagio e "male di vivere"), sociali (invecchiamento demografico o de-giovanimento, secondo Rosina), economiche (non valorizzazione piena di un'intera generazione e spreco di risorse con ricaduta sul PIL di circa 2 punti, penalizzante il nostro Paese). L'acronimo "NEET", "algido e negativo" [Morcellini, 2014], sprigiona ansia ed angoscia perché mortifica e sterilizza due grandi valori, due miti del secolo passato: l'istruzione/ formazione e il lavoro. I "*Not (engaged) in Education, Employment or Training*" sono infatti i giovani *Millennials* rimasti esclusi sia dal mondo della formazione che da quello del lavoro: non studiano, non frequentano corsi di formazione e non riescono (o hanno rinunciato) a trovare lavoro, perché per la prima volta si trovano ad affrontare prospettive economiche peggiori di quelle dei propri genitori (un recente articolo di P. Gerbaudo riportato da *Il Fatto Quotidiano Blog* dell'8 Aprile 2018, fotografa la drammatica condizione

di questi giovani nel nostro Paese: più del 35% è ancora disoccupato, due giovani su tre che cercano lavoro sono in attesa del primo impiego; ma anche quando un lavoro ce l'hanno, i giovani *Millennials* devono fare i conti con la precarietà che rende difficile pianificare la propria vita). Nel contesto europeo l'Italia risulta la «maggior fabbrica di NEET» posizionandosi al secondo posto per NEET-rate (con una percentuale del 27% per la classe dei “giovani NEET” di 15-24 anni, e del 28,2% per il *range* 25-34 anni dei cosiddetti “NEET giovani adulti”) dopo la Grecia (con i più alti tassi del 28,4% e del 35,9%), a fronte di una media europea del 17 % (per la classe dei “giovani NEET”) e del 20,4% (per la classe dei “NEET giovani-adulti”), sulla base di stime EUROSTAT 2012 (che presentano ben sei Paesi con NEET-rate al di sotto del 10%, tra cui Paesi Bassi, Lussemburgo, Austria, Germania, e così via). Attualmente la nostra fabbrica presenta uno stock di circa 2 milioni e mezzo di NEET (secondo le stime di ISTAT 2015) con un divario abbastanza marcato tra Nord (intorno al 20%) e Sud (intorno al 35%) e con un progressivo peggioramento relativo, più forte nel Nord (come si evince dai dati rilevati da EUPOLICE LOMBARDIA per il 2014), in seguito alla crisi economica del 2008. La prevalenza dei NEET nel Sud, con una marcata femminilizzazione, si evince chiaramente nel rapporto ISTAT *Noi Italia 2014* che così lo configura:

- è donna (per il 26,1%);
- vive al Sud: prevalentemente in Sicilia (37,7%), in Campania (35,4%), in Calabria (33,8%);
- è cittadino italiano (87% Vs 13% di stranieri);
- è poco istruito: il 43% è semplicemente fornito del titolo di licenza media.

Considerando poi la tradizionale distinzione tra i NEET attivi/ disponibili (che cercano lavoro) e i NEET inattivi/ indisponibili (che non cercano lavoro o non sono subito disponibili), è opportuno sottolineare che nel nostro Paese il fenomeno si caratterizza (oltre che per la più lunga permanenza dei nostri giovani in questa condizione) per:

- prevalenza della categoria degli inattivi/ indisponibili (60,2% vs 39,8%, secondo le stime ISTAT del 2015), spia dello scivolamento del disagio giovanile del NEET-status verso la marginalizzazione e l'esclusione sociale, lungo la via lastricata di scoraggiamento, frustrazioni, sfiducia, accidia e depressione, che non deve spingere, però, a rappresentazioni frettolose e superficiali, come quelle fondate sugli stereotipi della passività e dello scoraggiamento generalizzati (“bamboccioni”, “sdraiati”, “apatichi”, “abulici”, “oziosi”, “*slothful*”, e così via). Infatti, è vero che molti inattivi rimangono intrappolati nella propria condizione di svantaggio e scoraggiamento, immobili, in attesa del lavoro che non arriva mai (se non ci si mobilita con azioni concrete e continue di ricerca), ma è anche vero che gli stessi, spesso, (come risulta da ricerche quantitative esplorative dei loro percorsi biografici) si ostinano a rappresentarsi come fortemente impegnati in attività di ricerca;
- marcata preponderanza della componente femminile (56% vs 44%), anche all'interno della

categoria degli inattivi/ indisponibili (63,2% vs 36,8%, dati questi che confermano una differenza di genere tipica del nostro Paese ed avvalorano l'ipotesi del forte radicamento in Italia del modello familiare del *male bread winner*).

Secondo Alessandro Rosina (2015), demografo dell'Università Cattolica di Milano e curatore del *Rapporto Giovani*, tre sono le principali determinanti fattoriali del NEET-status:

- un sistema formativo ricco di limiti e contraddizioni (mancanza di titoli minimi e competenze sufficienti), poco dinamico (asimmetria tra conoscenze e competenze acquisite e le richieste del mercato del lavoro), poco efficiente (spreco di talenti, soprattutto appartenenti ai ceti sociali più bassi, e di capitale umano) e sostanzialmente iniquo (immobilità sociale e perpetuazione delle diseguaglianze di padre in figlio);
- un sistema produttivo (ed un mercato del lavoro) segmentato, frammentato, deregolamentato, degradato e sgretolato, «declassato a mera funzione degli ingranaggi macroeconomici» [Don Francesco Soddu], addirittura calpestato [P. Flores D'Arcais], labirintico [G. Ferri], un «percorso ad ostacoli» [S. Quarta] mercificato e liquefatto [D. Tambasco, L. Gallino, Z. Bauman], soprattutto perché globalizzato e flessibilizzato (cioè precarizzato), tanto che nel lessico accademico e mediatico compare sempre più spesso il sintagma "Questione del lavoro";
- il *Milieu*: il contesto familiare (iper-protezione genitoriale e conseguente inibizione dell'autonomia; allentamento del conflitto genitoriale, scarsa propensione giovanile al conflitto e conseguente maggior assuefazione allo scoraggiamento e alla rinuncia); abitativo (i *Millennials* non fortemente radicati nel territorio - perché inclini alla navigazione del web - ne subiscono la disfunzionalità e l'impoverimento, perché quando vi si affacciano tramite la rete familiare e/o amicale, avvertono uno spazio sempre più confuso, anonimo, anomico e scarsamente identitario); e più ampiamente territoriale (più di un quarto della popolazione NEET percepisce il suo *Lebensraum* di bassa o media qualità non solo per la desertificazione di servizi, risorse e/o opportunità lavorative, ma soprattutto per la sovraesposizione al rischio di criminalità e devianza).

Tutte e tre le determinanti portano ad un risultato comune: bassi livelli di autostima, sfiducia nei confronti della società, rischio di isolamento sociale (come si osserverà tra breve, numerosissimi sono gli *Hikikomori* e cioè i giovani *Millennials*-NEET che si autoescludono chiudendosi in casa ed utilizzano come unico strumento di comunicazione il web, la rete digitale) e di immobilismo.

Senza il potente ponte familiare (di sostegno e transito), senza istruzione e privi di esperienze formative e lavorative, i giovani rischiano di perdersi in quello che dovrebbe essere il cammino verso l'autostima e l'età adulta. Il mondo dei *Millennials*-NEET non è una categoria statistica e residuale, un mondo monodimensionale, statico e quindi facilmente etichettabile (come induce a credere lo

stesso acronimo), ma un mondo dinamico, variegato e fortemente segmentato al suo interno, quindi multidimensionale, decostruibile e comprensibile solo con letture articolate e puntuali, miranti a cogliere le numerose differenze (endogene ed esogene) e le loro ragioni, gli incerti confini, al di là dei tratti comuni e dell'ingabbiamento nella definizione standard. Solo un'attenzione seria, consapevole e spregiudicata, un'osservazione libera da stereotipi e pregiudizi, da facili e comode etichette, strumentali e riduttive (purtroppo spesso presenti nel mondo dell'informazione e della politica) e, ancora, una rappresentazione dinamica e differenziata di questi giovani, possono favorire *policy* adeguate, mirate ed efficaci, sia di contenimento, sia soprattutto di prevenzione, sia infine di recupero, nonché di promozione.

Il primo passo per una reale comprensione del fenomeno deve essere, dunque, la maturata convinzione che esso è complesso ed eterogeneo, quindi non esauribile con la connotazione semantica dell'acronimo; il secondo la consapevolezza che non può essere indagato solo in ambito lavoristico e statistico, ma deve essere esplorato anche in ambito più ampiamente sociologico (e magari antropologico e psicologico), perché un fenomeno multidimensionale merita indagini multidimensionali e pluri-prospettiche, pena la sua non piena o addirittura distorta comprensione e quindi la facile caduta in stereotipi effimeri e fuorvianti, con il rischio di orientare e suggerire interventi inadeguati, insufficienti e/o errati.

Nel contesto europeo il fenomeno NEET è costantemente monitorato a livello statistico e sociologico (da importanti enti come EUROFOUND e EUROSTAT anche attraverso le *Labour Force Survey*) e, di conseguenza, è soprattutto a livello europeo che si sono adottate politiche tempestive, attive ed efficaci.

Un primo fondamentale quadro del variegato mondo dei *Millennials*-NEET è infatti stato delineato dalla classificazione EUROFOUND 2012 che ha distinto 5 sottogruppi di NEET:

- *Conventionally unemployed* (disoccupati tradizionali);
- *Disengaged* (disimpegnati);
- *Unavailable* (indisponibili);
- *Opportunity seekers* (ricercatori di opportunità);
- *Voluntary NEET* (NEET volontari).

Figure diversificate, animate da motivazioni, esigenze, aspettative ed ambizioni diverse. Figure attive ed inattive: in cerca di opportunità (lavorative e/o formative), in virtù di un alto *attachment* al mondo del lavoro e dell'istruzione, oppure non in cerca né di lavoro, né di formazione, per colpa di esperienze pregresse frustranti e scoraggianti; figure desiderose di lavorare, ma impossibilitate a farlo (per breve o lungo periodo, per ragioni di famiglia e/o salute); figure indifferenti al lavoro per ragioni ludiche. In questa ricca galleria prevalgono, fortunatamente, i volti di coloro che non demordono perché riescono a vedere ancora il bicchiere mezzo pieno, sono fiduciosi ed ottimisti

(quantomeno, “gramscianamente”, a livello di volontà), vogliono sfidare il (buio) labirinto del presente, per costruire un futuro (più luminoso) con la rinnovata e ripotenziata “rete” valoriale e relazionale (in senso orizzontale e verticale), nel segno della “montaliana decenza”, una rete intrecciata, altresì, di sogni ed utopie, lungo le cui vie (oggi anche digitali) camminano sempre i cuori e le menti giovanili, verso traguardi più a misura d’uomo. Ci sono però, purtroppo, anche i volti di quanti (fortunatamente in quota minoritaria) non cercano più lavoro perché scoraggiati dai continui fallimenti, dalle infinite “porte chiuse in faccia”, dalla concreta percezione che il lavoro (quello tradizionale) si sta esaurendo e che si aprono nuove vie, per il momento non percorribili per insufficienza o inadeguatezza, se non per mancanza di formazione professionale e/o creatività. Sono volti sfiduciati, scoraggiati, pessimisti, inclini a vedere il bicchiere mezzo vuoto, che hanno gettato la spugna, si sono arresi al “labirinto” e si sono intrappolati in orizzonti stretti, che hanno insomma smarrito il senso e il gusto (quelli autentici) della vita, da loro (“giovani senza”) percepita “senza” sogni. Ancora, i volti (soprattutto femminili) di coloro che si dichiarano indisponibili, pur volendo lavorare, o perché ingabbiati nella logica maschilista del *bread winner* e/o *care giver*, o perché liberamente scelgono di dedicarsi alle cure familiari (perché in questa dimensione trovano il più forte stimolo identitario).

Nel ricco e variegato mondo dei *Millennials*-NEET rientrano, infine, i giovani Hikikomori (gli autoesclusi socialmente), di cui rappresentano il segmento più fragile: un dramma nel dramma. Sono ragazzi che si autoescludono dal mondo, rifiutano i rapporti sociali, non sono impegnati in nessun circuito formativo/lavorativo e si nutrono esclusivamente di *Digital Life*; il sistema mediatico li rappresenta come *lazy* (indolenti), *spoiled* (viziati), *undisciplined* (indisciplinati), gli osservatori più autorevoli [Genda, Lusing, Furlong], invece, li considerano vittime delle crepe e dei cedimenti del sistema socio-economico-politico.

3.3 RETRIBUZIONI, EQUITA' E BENESSERE

3.3.1 Le tecniche di retribuzione nella prassi aziendale

L'attuale sistema di remunerazione aziendale sta cambiando, sia sulla base delle qualifiche e della *performance*, sia con riferimento alle ricompense monetarie e alle ricompense non monetarie provenienti dall'esterno all'interno, dal fisso al variabile, dall'unificato al diverso e con riferimento alle ricompense indipendenti e coordinate (Chen & Hsieh, 2006). Yao e Fang (2005) hanno confermato che il livello di remunerazione totale, l'accumulo a lungo termine e il salario di capacità hanno un impatto significativo sulla soddisfazione e su incentivi a lungo termine per avere un impatto significativo sulla *turnover intention* (TI) nella ricerca sugli effetti del sistema retributivo.

Allo stesso tempo, il sistema di remunerazione aziendale necessita di riforme e miglioramenti. Un modo per attuarlo è un sistema di remunerazione globale (Yao & Fang, 2005), cioè un sistema di total reward. Un buon sistema di remunerazione può infatti motivare i dipendenti, riducendo così l'intenzione di cercare altri posti di lavoro e un diverso fatturato. Come incentivo per le aziende, i benefit per i dipendenti svolgono un ruolo unico nell'attrarre e trattenere i talenti. La soddisfazione dei dipendenti, proveniente dai *benefit*, valutata rispetto al sistema di welfare aziendale, avrà un impatto importante sull'atteggiamento e il comportamento dei dipendenti stessi (Danehower & Lust, 1996). Dal punto di vista dello sviluppo della pratica delle risorse umane, le organizzazioni che intraprendono azioni che favoriscono lo sviluppo dei dipendenti miglioreranno la motivazione dello staff ad attuare comportamenti reciproci positivi. Ad esempio, lo sviluppo della carriera interna include compiti più significativi, più responsabilità e autonomia. Inoltre, la valutazione delle prestazioni, in particolare il *feedback* sulle prestazioni riflette non solo l'importanza dell'attenzione sui dipendenti, ma fornisce anche le basi per il miglioramento e lo sviluppo delle prestazioni (He, Yuan e Peng, 2011).

In passato, gli studiosi hanno sottolineato, da diversi punti di vista, che la retribuzione, i *benefit*, il conflitto famiglia-lavoro, la motivazione e gli input di sviluppo sono fattori importanti che influenzano la *turn over intention* dei dipendenti. Alcuni studiosi inoltre hanno sottolineato che, rispetto al concetto tradizionale di total reward, il cambiamento non risiede nella proporzione del welfare, ma nell'espansione del concetto di reddito (Wen, Gao e Lv, 2007). Gli studiosi stranieri hanno aperto la strada al concetto di *total reward*, ma hanno prestato meno attenzione allo studio sulla causa principale della *turnover intention*. Il *total reward* è un sistema di progettazione della remunerazione orientato ai dipendenti. Tropman (2002) ha proposto il sistema di *total reward* considerando che il sistema retributivo tradizionale non sia stato in grado di attrarre, trattenere e motivare i dipendenti. Un sistema di total reward include infatti non solo semplicemente il salario, o i benefici monetari, ma anche svariati incentivi "spirituali", come condizioni lavorative eccellenti, una buona atmosfera lavorativa, opportunità di formazione e promozione (Tropman, 2002). Liu (2004) ha suddiviso il sistema di *total reward* in quattro parti, dall'interno all'esterno: salario, benessere, carriera e

ambiente. Mentre Giancola (2009) ha semplificato il sistema di *total reward* in cinque parti: remunerazione, benessere, conciliazione vita-lavoro, *performance/* apprezzamento e opportunità di sviluppo o di carriera.

In effetti, il sistema di *total reward* realizza il principio *win-win* pensato per coordinare e massimizzare gli interessi del business e dei singoli. Ogni organizzazione ha diversi sistemi di *total reward*; tuttavia, tali sistemi non riguardano semplicemente il salario e il benessere (Zingheim e Schuster, 2006). Si tratta di programmi unificati completi che comprendono tutte le ricompense (Armstrong & Stephens, 2005). Un sistema di *total reward* dà possibilità ai dipendenti di acquisire conoscenze e apprendere nuove competenze, promuovendo così la loro carriera futura (Ludlow & Farrell, 2010).

Di seguito mettiamo in risalto le caratteristiche sia del sistema di *total compensation* sia del sistema di *total reward*, entrambi volti a massimizzare il benessere dei dipendenti.

3.3.1.1 Le componenti della *total compensation*

Il sistema di *total compensation* è un sistema di retribuzione che va oltre lo stipendio: si tratta infatti di un pacchetto retributivo completo per i dipendenti, previsto ormai da tutte le aziende di piccole, medie e grandi dimensioni. Tale pacchetto include elementi essenziali come retribuzione base, retribuzione variabile (tipicamente legata alla performance), bonus e premi in denaro, ma mette anche in luce gli aspetti che contribuiscono al valore intangibile della vita dei dipendenti. Questi possono includere le abilità apprese sul posto di lavoro, i corsi di formazione, l'opportunità di passare a ruoli di *leadership* più maturi e vantaggi come l'iscrizione a una palestra, le strutture di assistenza diurna e l'assicurazione sanitaria, incentivi educativi (es. rimborso tasse scolastiche), periodi di ferie retribuiti, orari flessibili, opzioni di collocamento, pensione integrativa, ambiente di lavoro, programmi speciali, ...

I componenti di *total compensation* possono essere suddivisi in sei elementi principali:

1. Stipendio base
2. Bonus e/ o commissioni
3. Azioni
4. Salute, benessere, assicurazioni sulla vita
5. Vantaggi (servizi internet, abbonamento a palestra, telefono cellulare di servizio, auto aziendale / autobus / treno / aereo, sconti aziendali, finanziamento all'università / formazione continua, ...)
6. Piani pensionistici integrativi

A seconda delle dimensioni dell'azienda, del tipo di settore o persino dell'area geografica, non tutti questi elementi possono essere applicati al pacchetto. Inoltre, per alcune posizioni *senior* potrebbero essere previsti anche più elementi.

Prima di definire un sistema di *total compensation*, questa ha bisogno di essere condivisa con i dipendenti. Quindi una strategia di *total compensation*:

- dà ai lavoratori la possibilità di accedervi durante l'anno;
- sottolinea aspetti significativi per alcuni gruppi di lavoratori basati sulle loro preferenze ed abitudini;
- concede ai lavoratori non solo ricompense monetarie ma anche *benefit* intangibili;
- mostra esattamente a cosa un lavoratore rinuncia se cerca altrove un altro posto di lavoro.

La *total compensation* non coinvolge solo i talenti esistenti, ma aumenta anche la reputazione delle aziende, attirando i migliori talenti di tutto il settore. La *total compensation* è inoltre strettamente legata al sistema di *total rewards*, il quale presenta alcune caratteristiche simili al sistema di *total compensation*.

3.3.1.2 Le componenti del *total reward*

Un sistema *total reward* (TRS) è un sistema di ricompensa integrato che comprende tre elementi chiave che i dipendenti apprezzano dal loro impiego: retribuzione, benefici ed esperienza lavorativa. Un sistema di *total reward* implementato con successo aiuta le organizzazioni a costruire una potente struttura di *benefit*. Questa struttura dei sussidi non solo motiverà la forza lavoro, ma creerà anche un equilibrio tra il denaro aziendale speso e l'apprezzamento e l'impegno dei dipendenti. Il sistema di *total reward* considera la retribuzione come una parte di un sistema di ricompense funzionali a garantire la soddisfazione e l'ingaggio del personale nei confronti del lavoro e dell'organizzazione.

Lo scopo del sistema di *total Reward* è quello di allineare il team con le iniziative strategiche e la cultura aziendale, e quindi di attrarre, trattenerne e coinvolgere i membri del team attraverso la trasparenza che circonda la retribuzione ed altre ricompense. Le cose che i dipendenti bramano, come lo sviluppo della carriera, la flessibilità, il riconoscimento e l'integrazione della vita lavorativa, sono intangibili. Sono comunque elementi preziosi da inserire nel programma di *total reward*.

Il tipico sistema *total reward* include dunque cinque aree chiave:

1. Ricompense
2. Benefici
3. Vantaggi per la vita lavorativa

4. *Performance* e riconoscimento del servizio

5. Sviluppo di carriera

Visivamente il sistema di *total reward* può essere rappresentato da una matrice dove l'asse delle ricompense (in)tangibili e transazionali/ relazionali si incrocia con l'ampiezza di impatto delle stesse (individuale o collettivo).



Fonte: JobPricing. *All About Rewards*

a) La *Compensation* (remunerazione) include:

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile (MBO, riconoscimenti *una tantum*, patti individuali/ di stabilità, ...)

b) Il *Welfare* include:

- Piani pensione
- Assicurazioni sanitarie
- Altre assicurazioni
- Benefit (...)

c) La *Growth* (crescita) include:

- *Performance management*
- Sviluppi di carriera
- Esperienza internazionale
- Formazione & sviluppo (...)

d) Il *Workplace* include:

- Sicurezza sul e del lavoro
- Clima/ reputazione aziendale
- Cultura/ stile di *leadership*
- Ambiente/ *work-life balance* (...)

I *benefit* costituiscono una componente importante del rapporto di lavoro, fornendo ai dipendenti una protezione finanziaria, l'accesso all'assistenza sanitaria e programmi per sostenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Non sorprende quindi che i datori di lavoro gestiscano con attenzione i loro programmi di *benefit*. Ciò che sorprende è che spesso lo fanno indipendentemente da altri programmi e, di conseguenza, potrebbero non ottenere il massimo ritorno sulla spesa complessiva. Pensare ai benefici per i dipendenti all'interno di un quadro di *total reward* e avvicinarsi ai ricavi totali come differenziatore per la propria organizzazione avrà un impatto più positivo sull'attrazione, la fidelizzazione e l'impegno, contribuendo nel contempo a gestire i costi e la volatilità.

Se correttamente progettato, consegnato e comunicato, il programma di *total reward* di un'azienda può fornire un incentivo per le persone di talento a unirsi all'azienda, per raggiungere livelli che producano i risultati desiderati e rimanere in azienda. In breve, le aziende possono ottenere un rendimento maggiore dal loro investimento in *benefit* e altri programmi operando all'interno di un quadro di *total reward* (Kwon e Hein, 2015).

Nel suo recente studio sul *total reward* del 2012, Aon Hewitt ha rilevato che le aziende ad alte *performance* (ovvero quelle organizzazioni che raggiungono il maggior reddito rispetto agli obiettivi, sono le più innovative e godono di alti livelli di coinvolgimento dei dipendenti) hanno adottato un sistema di *total reward* come un modo per attrarre, motivare e trattenere i dipendenti. In effetti, le aziende ad alte *performance* hanno il doppio delle probabilità di dichiarare i sistemi di *total reward* come aree di interesse e di sperimentare un ritorno più forte sul loro investimento nei loro dipendenti. Secondo il sondaggio, ecco cosa stanno facendo queste aziende:

- Stabilire obiettivi chiari per un sistema di *total reward*. Le aziende ad alto rendimento articolano il *total reward* come area di interesse e articolano una chiara strategia di *total reward* che include obiettivi, misure e posizionamento competitivo.
- Allineare il *total reward* agli obiettivi aziendali. Le aziende ad alte *performance* ottengono un migliore allineamento tra i programmi di *total reward* e l'attività, relativamente alle altre società. In particolare, queste aziende allineano programmi che sono anche fattori differenziali (ad esempio cultura, efficacia manageriale, formazione/ apprendimento e sviluppo della carriera).
- Dimostrare la connessione tra il *total reward*, l'azienda e i dipendenti. Le aziende ad alte prestazioni utilizzano comunicazioni multicanale mirate e innovative per soddisfare le esigenze di una forza lavoro diversificata. Le organizzazioni ad alte *performance* hanno il doppio delle probabilità di avere dipendenti che capiscono il valore del pacchetto totale.
- Definire il successo usando misure oltre il costo. È molto più probabile che le aziende ad alte *performance* definiscano e valutino il successo attraverso un equilibrio tra valore dei dipendenti e utile sul capitale investito (ROI), oltre al budget e alla gestione dei costi. Altre misure comuni includono il coinvolgimento dei dipendenti e la soddisfazione dei dipendenti nei confronti dei programmi.

- Bilanciare più input quando si prendono decisioni. Le aziende ad alto rendimento raccolgono input dai *leader* e dai dipendenti prima di progettare o comunicare il *total reward*. Oltre agli input esterni, come i *benchmark* competitivi, la legislazione e le tendenze, le preferenze dei dipendenti e l'impatto di diversi premi sull'impegno e sulla fidelizzazione dei dipendenti possono essere estremamente utili.

Le aziende ad alte *performance* che si concentrano sui principi di cui sopra ottengono risultati migliori rispetto al resto delle aziende. I loro risultati di *business* (efficienza operativa, servizio clienti e qualità) sono più alti, i loro dipendenti hanno maggiori probabilità di comprendere il valore del loro sistema di *total reward* e il loro coinvolgimento è più probabile che aumenti.

I dipendenti affermano che nonostante i *benefit* siano importanti, anche altri fattori influenzano l'accordo di lavoro quando si ha a che fare con un nuovo datore di lavoro, quando si rimane all'interno della stessa organizzazione o quando si è motivati a incrementare la *performance*. Le prestazioni sanitarie, ad esempio, non si ottengono solo quando ci si unisce a un'organizzazione: esse sono considerate un motivatore per rimanere con l'organizzazione stessa.

Comprendere l'importanza dei *benefit* rispetto a un sistema di *total reward* durante tutto il ciclo di vita dell'occupazione può aiutare a progettare e gestire al meglio quei programmi che aiuteranno ad attrarre, mantenere e coinvolgere i talenti chiave.

La strategia di *total reward* fornisce un quadro all'interno del quale i datori di lavoro possono progettare, amministrare e valutare programmi di *total reward* efficaci. Una strategia ben concepita, che si concentri principalmente sui *benefit* o su ricompense più ampie, viene prima stabilita attraverso i contributi della *leadership*. Kwon e Hein (2015) nella loro ricerca hanno evidenziato cosa i *leader* vogliono ottenere adottando un sistema di *total reward*, ovvero gestire le ricompense all'interno di un programma più ampio che includa:

- una comunicazione più aperta con i dipendenti;
- più benefici e *benefit* basati sulle prestazioni;
- essere aperti a idee nuove e innovative sul disegno del programma così da differenziarsi nel mercato;
- continuare a basarsi sul design/ l'amministrazione per gestire l'efficienza e il costo.

L'ottimizzazione dell'investimento in *total reward* inizia con un nucleo di principi guida e comprende ciò che i dipendenti apprezzano maggiormente. I passaggi chiave nello sviluppo di una strategia di successo di *total reward* sono cinque (Kwon e Hein, 2015) e consistono nel:

1. Definire il differenziatore. Per anni, gli sforzi di comunicazione si sono incentrati sui *benefit*,

dovuti in gran parte all'apertura delle iscrizioni e ai requisiti legali. Con questo obiettivo primario, i datori di lavoro perdono l'opportunità di differenziare veramente l'esperienza lavorativa. Il differenziatore dovrebbe supportare l'attività dei dipendenti e ciò che li motiva. Molte aziende *leader* di mercato stanno spostando la maggior parte dei loro sistemi di *total reward* nelle aree delle opportunità di carriera, dell'apprendimento e dello sviluppo e del *coaching*. Lo stanno facendo, in parte, perché questi programmi sono più difficili da replicare per i concorrenti.

2. Scoprire cosa motiva i dipendenti. Conoscere ciò che motiva i dipendenti può aiutare a sviluppare una strategia di comunicazione completa, ma mirata. Un approccio che si sta diffondendo all'interno delle risorse umane in termini di *benefit* e *total reward* è la segmentazione - il processo di scomposizione di grandi popolazioni in gruppi simili di dipendenti per capire cosa è importante per loro e come potrebbero comportarsi in determinate circostanze. Maggiore è il numero di dati che si possono raccogliere e sfruttare (dati demografici, atteggiamenti, comportamenti e preferenze), maggiore sarà la strategia di comunicazione che avrà successo.

3. Sviluppare un marchio di *total reward*. I *marketers* dei consumatori conoscono da sempre il potere di un marchio forte (vale a dire, una voce chiara, un messaggio avvincente, un'identità visiva coerente). Anche i datori di lavoro stanno iniziando a farsi un'idea su questo. Un marchio sul *total reward* efficace racconta una storia avvincente: cosa si aspetta dai dipendenti e cosa possono aspettarsi in cambio quando si tratta di massimizzare le loro ricompense totali. Un efficace marchio di *total reward* articola il valore non solo della collezione di programmi che si offrono, ma di cose come la cultura e l'esperienza lavorativa. E, cosa più importante dal punto di vista del talento, un marchio di *total reward* efficace ispira l'azione rendendola chiara per impiegare ciò che serve a soddisfare le esigenze sia aziendali che personali. Una volta stabilito un marchio di *total reward* è possibile comunicare con i dipendenti in modo coerente, utilizzando lo stesso linguaggio, tono e stile ogni volta che ci si rivolge al loro. Ripetere il messaggio su una base regolare in modo che diventi familiare e riconoscibile è fondamentale.

4. Personalizzare l'esperienza. Quando si tratta di un sistema di *total reward* diventa tutto personale. I dipendenti vogliono sapere come vengono premiati, come sono protetti e cosa devono fare per avere successo. I dipendenti generalmente pensano in termini di *total reward* rispetto ai benefici. Quindi il modo migliore per rispondere a tali bisogni è quello di farli diventare personali. Questo è uno dei motivi per cui le dichiarazioni personalizzate, sia

stampate che online, rimangono uno degli strumenti di comunicazione più popolari ed efficaci. (Secondo il database di Aon Hewitt quasi il 90% dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione sul *total reward* afferma che la dichiarazione fornisce valore). E nel mondo di oggi, si ha anche la capacità di fornire ai dipendenti anche maggiore accesso alle informazioni in tempo reale sul *total reward* attraverso dichiarazioni e portali.

5. Raggiungere le persone attraverso più canali di comunicazione. I datori di lavoro che forniscono comunicazioni attraverso più veicoli hanno più successo nel raggiungere le loro persone e quindi a creare un maggiore valore percepito. L'utilizzo di una varietà di canali - social media, direct mail, soluzioni elettroniche - segnala che i messaggi sul *total reward* sono importanti e richiedono attenzione/ azione.

Queste cinque strategie sono più efficaci se applicate a un quadro di *total reward*. La gestione all'interno di un quadro di *total reward* non significa che bisogna cambiare completamente il modo di progettare e offrire i *benefit*. La gestione all'interno di questo *framework* aiuta però a identificare quei programmi che consentono meglio di attrarre, trattenere e coinvolgere i talenti.

3.3.2 Quale equilibrio tra gli elementi retributivi?

Oggigiorno, nelle organizzazioni dove la *performance* è difficile da definire e da misurare, i premi sono usati frequentemente. In effetti, i premi possono essere visti come dei motivatori per i lavoratori che vogliono essere "onorati e riconosciuti" per aver dato il loro contributo (Brennan e Pettit, 2004). La nostra società è piena di premi in molti settori diversi: in accademia (ad esempio il premio Nobel), nel giornalismo (ad esempio il premio Pulitzer), in azienda (ad esempio "Il Manager dell'anno"), e così via. In ogni settore, i premi soddisfano il desiderio umano di essere riconosciuti e onorati.

Nel settore aziendale, numerosi vantaggi sono legati all'uso dei premi, ma anche molti rischi. In particolare, Frey e Gallus (2017) affermano che nelle imprese, sebbene i premi aumentino la motivazione intrinseca, l'impegno e la produttività di chi li percepisce, tuttavia, possono anche diminuire gli sforzi lavorativi di chi non li percepisce, in seguito alla loro scontentezza ed invidia.

Questo genera dei problemi di giustizia all'interno delle organizzazioni. In azienda, i *manager* usano le cerimonie per soddisfare il bisogno dei membri dell'organizzazione di essere pubblicamente riconosciuti, conferendo ai lavoratori diversi tipi di premi. Inoltre, durante le cerimonie che accompagnano il conferimento dei premi, chi li dà comunica cosa è importante per l'azienda, cosa dovrebbe essere fatto e cosa gli altri lavoratori potrebbero migliorare per ricevere lo stesso premio. Usando i premi in maniera strategica, le imprese adottano un sistema meritocratico che va oltre gli incentivi e le forme di remunerazione materiale, ma il rischio di creare un senso di ingiustizia tra i

lavoratori rimane.

3.3.2.1 Incentivi

L'incentivo sta diventando una parola magica che tanti invocano a tutti i livelli, al punto di poter parlare di una vera e propria "ideologia dell'incentivo" che sta occupando la nostra vita.

Incentivo è in realtà una parola antica. Durante il medioevo l'*incentivus* (da *incinere*, cantare e incantare) era lo strumento a fiato, il flauto in genere, al cui suono dovevano accordarsi gli strumenti e le voci del coro (Bruni, 2013). Il flauto è anche lo strumento dell'incantatore dei serpenti, i quali, ammaliati da quel dolce suono, vanno docili dove il suono li conduce. L'uso dell'*incentivus* si è poi esteso dal flauto alla tromba che incitava e ritmava la corsa dei soldati in battaglia. L'incentivo è dunque ciò che sprona, che rende solleciti, che ci spinge ad azioni ardite, che ci incanta col suo suono e ci fa andare dove il suonatore vuole portarci. L'incentivo si presenta come un contratto libero, e per questo affascina. L'impresa capitalistica ci propone uno schema retributivo o di carriera, e noi lavoratori "liberamente" lo accettiamo. Lo scopo, come dice l'antica radice, è accordare i vari membri dell'impresa, fare cioè in modo che il comportamento del dipendente si allinei con l'obiettivo della proprietà dell'impresa, poiché, in mancanza di questo accordo, gli obiettivi e le azioni sarebbero naturalmente divergenti e discordanti.

Da un punto di vista tecnico, il funzionamento del sistema di incentivi ha però dei problemi. Questi problemi sono informativi (gli incentivi devono essere chiari e noti in anticipo) e motivazionali (Frey e Oberholzer-Gee 1997; Lazear, 2018). Inoltre, il problema che sorge con gli incentivi è che essi modificano volontariamente gli orientamenti iniziali delle persone per dislocarli in altri che sono più coerenti con gli obiettivi istituzionali dell'organizzazione.

Gli incentivi sono un argomento centrale nella letteratura economica e nella pratica aziendale. Tuttavia, nonostante la loro diffusione, sono una fonte di molti problemi pratici. In particolare, gli incentivi spesso creano demotivazione nelle persone, sopprimono il comportamento prosociale altruistico (coscienza) e promuovono l'egoismo e l'opportunismo (Stout 2014).

Oggi, nella pratica aziendale, la forma di remunerazione del "cottimo" (remunerazione legata alla produttività individuale) inventata da Taylor è stata sostituita da varie forme di remunerazione variabile legate al raggiungimento di obiettivi specifici, denominati in vario modo *bonus*, gestione per obiettivi (MBO) e retribuzione correlata alla *performance*. Anche quando questi sistemi sono progettati correttamente, possono avere effetti distorti e demotivanti su alcuni individui. In altre parole, il rischio principale è di distogliere l'attenzione dal risultato per prendere l'incentivo. Più in generale, l'introduzione di questi metodi di remunerazione variabile nel settore pubblico ha avuto alcuni effetti negativi (Burgess e Ratto 2003, Marsden e Richardson 1994, Propper e Wilson 2003). Le ragioni di questi e altri effetti negativi si possono trovare nella natura degli incentivi, al di là della vasta letteratura supportata da esperimenti che affermano che gli incentivi hanno effetti negativi sulla motivazione intrinseca delle persone (Ryan e Deci 2000, Frey e Oberholzer-Gee 1997) e negativi effetti etici e di esercizio della cittadinanza (Bowles 2016; Grant 2015).

I problemi degli incentivi vanno oltre le dinamiche tecniche aziendali, in quanto possono avere effetti negativi soprattutto sulla cultura organizzativa. In sintesi, possiamo definire un incentivo come un'offerta che: a) definisce un vantaggio o un bonus estrinseco che non è né la conseguenza naturale o automatica di un'azione né un premio meritato, b) è collegato alla soddisfazione di una specifica richiesta, e c) è intenzionalmente definito per alterare lo *status quo*, motivando una persona a fare scelte diverse da quelle che avrebbe fatto in assenza dell'incentivo (Grant 2015, p.357). In pratica, tra l'azione di controllo (indesiderabile) e la persuasione (molto desiderabile), l'incentivo è nel mezzo. Secondo la logica dello scambio, un incentivo è una sorta di prezzo, che indica il valore di qualcosa, ma non è definito in relazione al mercato. Un incentivo è essenzialmente uno strumento di *crowding out/ in* (spostamento/ sostituzione rispetto al rinforzo) in quanto rappresenta un segnale per la persona circa la necessità di modificare le sue preferenze per avere un comportamento appropriato per la situazione in cui si trova, oppure, e questo è un secondo tipo di spiazzamento, altera i processi attraverso i quali una persona definisce le proprie preferenze endogene (Bowles 2016).

Gli effetti degli incentivi, come dimostrato dalla vasta letteratura sperimentale, sono molto complessi. Lo spiazzamento non sempre dà risultati coerenti con l'obiettivo di coloro che progettano l'incentivo. In molti casi, un incentivo può avere effetti negativi sull'azione organizzativa e sulla motivazione individuale, specialmente quando la motivazione estrinseca, che è data da un incentivo interno, sposta in modo significativo la motivazione intrinseca del soggetto che riceve lo stesso incentivo (Ryan and Decy 2000; Frey 1997). Esistono diverse forme di spostamento. Ad esempio, Bowles (2016) identifica a) il *bad news effect*, b) il *moral disengagement* e c) la riduzione dell'autonomia. Il *bad news effect* si verifica quando l'incentivo è concepito più nell'interesse del principale che dell'agente (ad esempio, una riduzione della retribuzione se un dipendente è assente troppi giorni o per le assenze di venerdì e lunedì). Il messaggio di penalità inerente a questo tipo di incentivo riduce la fiducia reciproca tra il principale e l'agente. Per essere efficace, l'incentivo richiede che il principale in qualche modo dia segnali di fiducia all'agente. In ogni caso, gli esperimenti hanno dimostrato che i soggetti che hanno una motivazione intrinseca subiscono un effetto di spiazzamento che non accade per i soggetti massimizzatori. Il *moral disengagement* (Bandura 2002; Bowles 2016) accade quando le persone normalmente cercano opportunità per avere comportamenti corretti e gli incentivi danno loro queste opportunità, ma allo stesso tempo, le persone sono in grado di attivare e disattivare la propria etica e non sentirsi in colpa sui loro comportamenti quando sono impegnati in *routine* specifiche, per evitare il fenomeno della dissonanza cognitiva (Shu et al., 2011). Inoltre, in questo caso, le prove sperimentali mostrano un effetto di spiazzamento, specialmente nelle persone che hanno una buona moralità e in cui le motivazioni economiche soppiantano preoccupazioni religiose e/o sociali. La riduzione dell'autonomia del soggetto, dovuta alla definizione di un obiettivo specifico da perseguire che sarà controllato da una terza parte, è la terza causa di spiazzamento. In questo caso, il senso di autonomia del soggetto è compromesso, diminuendo la sua motivazione

intrinseca, come accade con le forme di regolazione (Frey e Jegen 2001). Gli effetti perversi degli incentivi, sebbene possano essere attenuati, tuttavia, hanno effetti negativi sulla generosità, la gratuità, la reciprocità, l'etica e altri aspetti che sono essenziali per il corretto funzionamento delle istituzioni. Gli incentivi rischiano di creare situazioni di instabilità e disfunzione e, in definitiva, l'indebolimento della cultura organizzativa.

3.3.2.2 Premi

Uno studioso che si è interessato alla “rivoluzione delle politiche retributive” in ambito aziendale è stato Daniel Pink. Nel suo testo *Drive* (2011), Pink ha evidenziato come gli esseri umani hanno pulsioni biologiche (es. fame, sete e sonno) e hanno anche un'altra spinta riconosciuta da tempo: rispondere ai premi e alle punizioni nel loro ambiente. A metà del XX secolo, alcuni scienziati hanno scoperto che gli esseri umani hanno un terzo impulso che alcuni hanno chiamato motivazione intrinseca. Per diversi decenni, gli scienziati comportamentali hanno indagato le dinamiche e spiegato il potere di questa terza spinta. Purtroppo, in ambito economico e manageriale non si è ancora riusciti a considerare fino in fondo questa nuova comprensione. Secondo Pink, se vogliamo rafforzare le nostre aziende, elevare le nostre vite e migliorare il mondo, dobbiamo colmare il divario tra ciò che la scienza conosce e ciò che fa l'impresa.

Quando il metodo del bastone e della carota incontra la nostra terza spinta si verificano infatti episodi particolari. I premi tradizionali (incentivi aziendali) possono darci meno di ciò che vogliamo: possono estinguere la motivazione intrinseca, diminuire le prestazioni, schiacciare la creatività e scartare un buon comportamento. Possono anche darci di più di ciò che non vogliamo: possono incoraggiare comportamenti non etici, creare dipendenze e favorire il pensiero a breve termine. Il metodo del bastone e della carota può risultare efficace per le attività di *routine* basate sulle regole proprio perché c'è poca motivazione intrinseca da minacciare e non molta creatività da schiacciare. Dopo aver svolto varie ricerche sull'argomento, Pink è giunto alla conclusione che nell'ambiente complesso del lavoro di oggi gli incentivi sono più che altro controproducenti, perché riducono i risultati individuali anziché migliorarli. Nel mondo delle aziende abbandonare gli incentivi individuali risulta ancora alquanto rivoluzionario, eppure alcune organizzazioni hanno intrapreso questa via, come accenneremo nelle conclusioni.

Un'alternativa al concetto di incentivo (o premio tradizionale) è il premio, che non è mai stato oggetto centrale dell'analisi degli economisti e che ha una certa rilevanza nei sistemi sociali che sono ricchi di riconoscimenti. Ci sono vari motivi per cui gli economisti non prestano attenzione ai premi, tra cui: a) i premi non sono fungibili e, rispetto ai premi monetari, i premi sono spesso considerati meno efficienti per stimolare gli sforzi; b) i premi possono essere solo il risultato di alta motivazione individuale e non l'elemento che contribuisce a creare questa motivazione.

Inoltre, nella letteratura gestionale pochissimi articoli hanno descritto che i premi possono distruggere il valore per l'impresa (Gubler et al., 2016) generando effetti negativi dovuti al loro uso.

A volte, c'è una sottile linea grigia tra incentivi e premi. Ad esempio, premiare il miglior articolo all'interno di un'università secondo una giuria è certamente un premio, ma è sempre un incentivo quando l'esistenza di questo premio è nota per la prima volta, quando è di alto valore monetario e quando si sviluppa secondo le regole standard della produzione scientifica. Queste condizioni hanno molta influenza sulla motivazione dei ricercatori a rispettare gli standard di ricerca del business. Questo è il caso dei *confirmatory awards* (Gallus e Frey 2017), che sono simili alla retribuzione del bonus perché in entrambi i casi i premi vengono distribuiti quando criteri specifici che sono stati fissati in anticipo sono raggiunti. La differenza è che nel caso di premi il beneficio consiste in un ordine simbolico. Viceversa, nel caso di bonus il beneficio consiste in denaro (Frey e Gallus 2017). I *confirmatory awards* condividono lo stesso problema di "opportunismo" con i bonus, quando gli agenti manipolano i criteri a loro favore, ignorando le prestazioni lavorative. In realtà, non è necessariamente sempre così, per l'esistenza di premi discrezionali.

La letteratura di gestione discute più frequentemente incentivi monetari, schemi di pagamento e valori finanziari con riferimento al riconoscimento di atti meritori, piuttosto che concentrarsi su premi simbolici. Tuttavia, gli economisti contemporanei hanno iniziato a riconoscere la questione dei premi. Questo fenomeno ha portato a una diversa lettura della logica meritocratica nelle aziende. I premi discrezionali (Frey e Gallus 2017) si basano sulla discrezione del donatore. Questi premi sono stabiliti *ex post* per elogiare il comportamento eccezionale dei destinatari che non si aspettavano un premio. Pertanto, nel consegnare un premio, i donatori vanno oltre quanto previsto o richiesto. Il tipo di riconoscimento che accompagna il premio può essere materiale (denaro) o simbolico (regalo), ma come dimostrato da Neckermann e Frey (2013) in un esperimento, in entrambi i casi si ha un effetto positivo sulla motivazione dei lavoratori. In particolare, la disponibilità a contribuire all'azienda aumenta quando il premio è pubblicamente riconosciuto, cioè durante cerimonie specifiche. In letteratura, una delle principali domande relative ai premi è se onorare le persone aumenta la loro performance successiva. Frey and Gallus (2017), attraverso uno studio empirico dei premi in ambito accademico, suggeriscono che i premi hanno un effetto di miglioramento delle prestazioni e dello stato.

3.3.2.3 Incentivi vs premi

L'epitome di un incentivo è una ricompensa monetaria basata sulle prestazioni individuali e progettata intorno all'interesse personale (Bruni et al., 2018). Pensiamo, ad esempio, al bonus di produttività offerto a un dipendente per svolgere un compito che non ha alcun significato particolare per lui. Solo come effetto indiretto potrebbe produrre esternalità positive per terze parti. La motivazione all'interno di uno schema di incentivi è puramente estrinseca. Data questa definizione ristretta, sembra ovvio che i premi difficilmente possono essere racchiusi in questa definizione di incentivi tanto più della letteratura sui premi tende a fare (vedi Frey e Galus, 2017).

Alcuni studiosi dell'Economia Civile (Becchetti et al., 2014) hanno dimostrato come la cooperazione sia molto più facile nelle gare multi-vincitore che nelle gare ad unico vincitore. Per stimolare cooperazione e super-additività, l'impresa civile deve saper costruire gare multi-vincitore. Una delle caratteristiche dominanti del lavoro d'impresa è quella della super-additività. Le attività specifiche che vi si svolgono possono essere concepite come veri e propri giochi e dilemmi di fiducia. Si tratta di svolgere iniziative complesse che richiedono lo sforzo congiunto di persone con competenze diverse e spesso non sovrapponibili (legali, economiche, commerciali, tecnologiche, ...). Il lavorare assieme con spirito cooperativo e condividendo conoscenze ed esperienze cementa le relazioni e produce super-additività, ovvero un risultato superiore alla somma dei contributi che i partecipanti avrebbero potuto apportare lavorando isolatamente.

Il problema dei "giochi di fiducia" sta nel rischio che i partecipanti abusino delle informazioni ricevute da altri a proprio vantaggio, trasformando la cooperazione in opportunismo. Questo rischio può paralizzare anticipatamente la cooperazione stessa, inducendo i potenziali partecipanti a "tenere le informazioni nel cassetto". Un modo fondamentale per stimolare partecipazione e cooperazione è abolire le gare a vincitore unico, premiando i gruppi piuttosto che i singoli. Nelle gare ad unico vincitore la cooperazione è molto più difficile se non impossibile, perché chi dovrebbe cooperare è in realtà avversario del *partner*.

In realtà, riteniamo che i premi siano una questione molto diversa. Un premio archetipico - pensiamo, per esempio, alla Medaglia presidenziale americana della libertà - è dato a qualcuno che ha compiuto intenzionalmente un atto meritorio riconosciuto come significativo perché, ad esempio, produce esternalità positive per gli altri. Deve essere dato pubblicamente, e il valore del premio cresce con la sua pubblicità e il grado di approvazione sociale. Questa approvazione e riconoscimento sociale rappresenta in realtà la maggior parte del valore intrinseco associato al premio.

Le principali differenze tra incentivi e premi dovrebbero essere discusse. Primo, nel caso dei premi, c'è la creazione di un particolare legame reciproco di lealtà tra chi lo dà e chi lo riceve. C'è la creazione di una relazione di reciprocità, un legame sociale. Questo non accade con gli incentivi monetari perché la loro controllabilità dà loro una bassa intensità relazionale. Un incentivo monetario è uno scambio, e non crea particolari legami relazionali, se le persone che scambiano operano all'interno della stessa organizzazione. Questo è il motivo per cui i premi vengono sempre utilizzati per mantenere le persone in un'organizzazione. I premi assegnati ai migliori studenti, ai migliori lavoratori e ai migliori lavoratori anziani sono tutti premi tradizionali creati per rafforzare i legami tra le persone e le loro comunità. In secondo luogo, un premio è uno strumento di incentivi efficace, più che l'incentivo monetario, in cui le prestazioni del ricevente sono difficilmente definibili e controllabili (oggi, questo è un fenomeno sempre più sviluppato nelle società di *knowledge workers*). I premi vengono spesso definiti in modo generale e in genere si riferiscono solo a prestazioni valutate *ex post*. Tornando all'esempio precedente, piuttosto che dare un incentivo a un ricercatore, è meglio dare a lui o lei un premio per i suoi risultati, se consideriamo che questi risultati, in termini qualitativi,

non sono facilmente definibili in anticipo e che sarebbe fuorviante adeguarsi alla produzione quantitativa annuale unica (ad esempio, il numero di articoli o di brevetti registrati durante l'anno). In terzo luogo, i premi vengono sempre distribuiti in un forum pubblico, spesso con cerimonie specifiche, in cui viene detto il nome della persona che riceve il premio. Al contrario, un incentivo viene normalmente tenuto nascosto e il livello di incentivo che è il suo valore monetario non viene diffuso, spesso a causa di regole specifiche imposte dalla società stessa. La diffusione di informazioni sull'incentivo potrebbe creare invidia, rancore e effetti psicologicamente negativi, perché le persone tendono spesso a competere. I premi, assegnati per l'esecuzione intenzionale di un'azione che contribuisce al bene comune, sono assegnati pubblicamente, alla presenza di un pubblico, perché la maggior parte del valore assegnato a un premio è l'approvazione e il riconoscimento sociale, e la cerimonia è una parte importante del premio (Bruni et al., 2018). Come ha dimostrato Maslow (1987), le persone hanno un grande bisogno di riconoscimento sociale e di stima che, sul lavoro, ha un grande effetto motivazionale. Quindi, le cerimonie sono una potenziale pratica manageriale per gestire i premi. In quarto luogo, i premi incoraggiano la motivazione intrinseca; al contrario, gli incentivi monetari tendono ad abbassarlo (Frey e Gallus 2017). I premi sono percepiti come supporto all'azione che è stata intrapresa, piuttosto che a un controllo esterno. In quinto luogo, i premi hanno generalmente un basso valore economico. In questo senso sono economici per chi li consegna, ma spesso hanno un alto valore per chi li riceve. I premi possono avere un alto potenziale motivazionale e possono influenzare in modo significativo i comportamenti individuali e collettivi (ad esempio generando emolumenti). Un individuo che vince un premio aumenta il proprio benessere soddisfacendo il proprio bisogno di coesione sociale, autostima e riconoscimento sociale. I premi sono spesso associati a premi monetari. Tuttavia, i premi non agiscono solo come un incentivo; hanno un'ulteriore efficacia nel tempo. Creano e stabiliscono modelli di ruolo, fornendo informazioni su successo e comportamento desiderabile e creando lealtà. Fino ad oggi, la tendenza era quella di premiare attraverso incentivi e sistemi di premi ciò che può essere facilmente visto e misurato, come le prestazioni e la produttività. Considerando che le prestazioni sono spesso considerate l'elemento più importante in un'organizzazione, i dipendenti guadagnano più premi in base alle prestazioni (Kerr 1975, Latham e Locke 2007).

In altre parole, i premi e gli incentivi possono essere divisi sulla base di tre dimensioni (Bruni et al., 2018). La prima dimensione riguarda il contenuto monetario della ricompensa. Da un lato, gli incentivi hanno in genere una natura monetaria o materiale, e la loro dimensione è spesso considerata un indice approssimativo della loro salienza (maggiore è e meglio è). D'altra parte, i premi sono fondamentalmente non monetari, e se hanno anche un valore estrinseco (ad es. Premi accademici o artistici) il valore intrinseco o simbolico supera ampiamente quello estrinseco. La seconda dimensione riguarda la pubblicità associata al premio. Mentre gli incentivi vengono solitamente distribuiti privatamente, i premi vengono regolarmente assegnati alle cerimonie pubbliche, e questi eventi sono l'aspetto fondamentale di ogni premio. La terza dimensione riguarda

La finalità dell'azione. Un puro incentivo in un tipico contratto di agenzia è progettato per allineare l'interesse personale dell'agente con l'interesse personale del principale con poca o nessuna considerazione per gli effetti esterni che potrebbero essere positivi, negativi o neutrali. Invece, i premi puri premiano azioni virtuose e intenzionali che hanno intenzionali effetti esterni positivi (bene comune). Di fatto, gli incentivi sono concepiti per indurre una motivazione estrinseca sufficiente ad esibirsi laddove c'era una motivazione intrinseca insufficiente o assente. Tuttavia, i premi premiano le persone che hanno raggiunto obiettivi eccezionali per motivazione intrinseca. Queste tre dimensioni (contenuto monetario, pubblicità e intenzionalità) definiscono uno spazio tra le due forme pure di ricompense che è popolata da un *continuum* di forme ibride. Per esempio, i premi sportivi sono simbolici e pubblici come i premi puri, ma spesso hanno anche un valore monetario, come incentivi puri. Le targhe corporative sono simboliche e pubbliche come i premi puri, ma sono non intenzionali (in quanto premiano gli impiegati per le loro prestazioni lavorative) come incentivi puri. Molte altre forme di ricompense ibride possono essere ottenute combinando le tre dimensioni sopra menzionate in modi diversi.

Guardando all'importanza che riveste la motivazione dei lavoratori in ambito aziendale, le prove sperimentali mostrano un effetto di spiazzamento delle motivazioni intrinseche che porta le persone ad agire con "disimpegno morale" (Bandura, 2002; Bowles, 2016). La riduzione dell'autonomia del soggetto, dovuta alla definizione di un obiettivo specifico da perseguire controllato da una terza parte è causa di spiazzamento, diminuendo la sua motivazione intrinseca (Frey e Jegen 2001). Ad esempio, se gli incentivi vengono utilizzati in modo non opportuno, i loro "effetti perversi" possono avere esiti negativi sulla generosità, la gratuità, la reciprocità, l'etica e altri aspetti che sono essenziali per il corretto funzionamento delle organizzazioni.

Ad ogni modo, l'utilizzo sia di premi sia di incentivi va contestualizzato, in relazione agli obiettivi stessi che l'impresa vuole ottenere. Nel caso in cui il focus aziendale sia maggiormente orientato ad una valorizzazione della motivazione intrinseca del lavoratore e del sense-making lavorativo, allora è opportuno che si ponga una maggiore enfasi sulla definizione di strumenti premianti piuttosto che incentivanti, con un giusto mix tra gli strumenti che sia coerente con le logiche dell'Economia Civile.

3.3.3 L'equità retributiva e il lavoro libero

3.3.3.1 Politiche salariali ed equità

Negli ultimi decenni, la disparità di reddito è aumentata radicalmente, come ampiamente dimostrato da diversi studiosi (Piketty, 2014, Piketty & Saez, 2014, Stiglitz, 2012), e la questione è stata ampiamente esplorata da una prospettiva multidisciplinare (Neckerman & Torche, 2007 ; McCall & Percheski, 2010; Kochan & Riordan, 2016). La crescita della disuguaglianza di reddito è

sempre più percepita come una preoccupazione sociale condivisa (Haack e Sieweke, 2017): la ricerca ha dedicato attenzione all'esplorazione dei suoi effetti dannosi, tra cui: cattive condizioni di

salute (Pickett e Wilkinson, 2015); livelli inferiori di felicità (Alesina et al., 2004) e di benessere soggettivo per i più poveri (Katic e Ingram, 2018) e una crescita economica più lenta (Halter et al., 2014).

La ricerca attuale ha esplorato le cause della crescita della disuguaglianza, concentrandosi in particolare su due fattori di macro-livello: *driver* basati sul mercato e istituzionali (Cobb, 2016). Per i *driver* di disuguaglianza basati sul mercato, ha evidenziato il ruolo svolto dalle variazioni nella produttività dei lavoratori e dalle dinamiche della domanda e dell'offerta (Diprete, 2007), innescate, ad esempio, dagli sviluppi tecnologici (Autor et al., 2008) e dalla globalizzazione (Wade, 2004). I conti focalizzati su fattori istituzionali hanno, invece, evidenziato come le riforme normative, introdotte per rafforzare la concorrenza e rendere i mercati del lavoro più flessibili, abbiano promosso in modo cruciale le disuguaglianze di reddito, insieme a tassi di sindacalizzazione e copertura della contrattazione collettiva in calo (Checchi et al., 2010).

La crescente disuguaglianza di reddito è considerata una "grande sfida" per la ricerca manageriale corrente (George et al., 2016) ed è sempre più riconosciuta dai manager che la praticano (Banks et al., 2016).

Le preoccupazioni sociali sulla disuguaglianza dei redditi si sono sempre più incentrate sulle pratiche organizzative, considerate un'importante causa di disuguaglianza da parte di vari attori, tra cui politici, giornalisti, intellettuali e attivisti sociali (Bapuji e Neville, 2015).

L'attenzione rivolta alle organizzazioni imprenditoriali come "generatori di disuguaglianza" rispecchia l'argomento centrale di un flusso emergente di ricerca organizzativa che evidenzia il ruolo delle pratiche organizzative nell'incremento o nella riduzione delle disuguaglianze di reddito (Cobb, 2016; Riaz, 2015; Marens, 2016). Tra queste, le pratiche di remunerazione sono considerate "le modalità più visibili e dirette in cui le organizzazioni possono ridurre (o aumentare) la disuguaglianza economica nella società" (Bapuji, 2015, p.1075).

Nel campo della remunerazione, negli ultimi decenni le organizzazioni si sono spostate da pratiche orientate all'organizzazione a quelle orientate al mercato, che, tra le altre cose, favoriscono la dispersione salariale e, pertanto, sono considerate positivamente correlate alla disparità di reddito (Bidwell et al., 2013; Cobb, 2016). Due prospettive alternative sono state sviluppate dall'attuale ricerca su questo cambiamento. In linea con le critiche sopra menzionate, una prospettiva centrata sulla legittimità ha mostrato che le strutture di remunerazione disperse minano la legittimità sociale dell'azienda, con effetti negativi sul suo successo. Al contrario, una prospettiva incentrata sulla motivazione ha sostenuto che le strutture di remunerazione disperse motivano i dipendenti, portando così a prestazioni organizzative superiori.

Come sostenuto da Bapuji (2015, 1060), *"le organizzazioni imprenditoriali sono al centro delle disuguaglianze economiche data la loro posizione di spicco come agenti economici che creano e"*

distribuiscono valore". Infatti, "il ruolo delle strutture di compensazione nella disuguaglianza è fondamentale" (Bapuji et al., 2018, p.991), con un significativo potere esplicativo in relazione a un tipo specifico di disparità di reddito, che è la disuguaglianza del reddito da lavoro (Cobb, 2016). Questi ultimi sono stati definiti come disparità di denaro ricevute regolarmente sotto forma di salari, rendite, canoni, dividendi e altre fonti di reddito regolare (Cobb, 2016). Un concetto chiave nella relazione tra le pratiche di compensazione e la disuguaglianza del reddito da lavoro è la dispersione salariale, cioè "l'ammontare della differenza di retribuzione creata dalla struttura retributiva di un'impresa" (Bloom & Michel, 2002, p.33). Nello specifico, le strutture di compensazione con un'elevata dispersione salariale influiscono positivamente sulla disuguaglianza del reddito del lavoro, mentre è probabile che quelle egualitarie (cioè meno o meno disperse) diminuiscano (Bidwell et al., 2013; Cobb, 2016).

Le pratiche retributive orientate all'organizzazione stabiliscono livelli di compensazione attraverso regole amministrative (assunzioni interne, promozione per anzianità) con l'obiettivo principale di garantire un'equità salariale interna, riducendo così la dispersione salariale orizzontale (Dulebohn & Werling, 2007). Inoltre, queste regole stabiliscono strutture salariali più compresse e maggiori premi salariali per i lavoratori poco qualificati, riducendo la dispersione salariale verticale. Lo smantellamento di queste pratiche a favore di quelle orientate al mercato ha aumentato la disuguaglianza del reddito da lavoro promuovendo la dispersione salariale (Bidwell et al., 2013). La dispersione salariale orizzontale è rafforzata da pratiche di compensazione, come gli schemi di remunerazione per prestazioni, basati sulle prestazioni individuali e sulla produttività dei lavoratori (Lemieux et al., 2009). La dispersione salariale verticale è rafforzata da meccanismi basati su *benchmark* esterni, che, in particolare per i dirigenti, "hanno il potenziale per spingere il reddito esecutivo più alto di quanto ci si aspetterebbe dall'aumento dei profitti aziendali da soli" (Kim et al., 2015). Il ruolo di questo cambiamento nelle pratiche di remunerazione ha un impatto radicale sulla disuguaglianza generale, poiché la disuguaglianza del reddito da lavoro rappresenta il 75% dei redditi tra gli adulti in età lavorativa (OECD, 2011). L'aumento della fascia alta dello spettro salariale ha avuto un impatto decisivo sulla disuguaglianza generale del reddito e i ricchi lavoratori hanno sostituito i *rentier* nella parte superiore della distribuzione del reddito (Piketty and Saez, 2014).

La ricerca manageriale ha fornito argomentazioni teoriche e prove empiriche che le pratiche di remunerazione orientate al mercato, producendo disparità di reddito da lavoro, hanno effetti negativi sulla legittimità sociale delle imprese e, di conseguenza, sulla loro performance finanziaria a lungo termine (Orlitzky et al., 2003 ; Wang et al., 2016; Mohan et al., 2018). Come dimostrato dalla ricerca attuale, movimenti sociali come *Occupy Wall Street* (Shrivastava e Ivanova, 2015) e *15-M Outraged* (Cruz et al., 2017) hanno sviluppato una serie di critiche contro alcune aziende, incolpandole in particolare di mettere in atto politiche salariali con effetti sulla disuguaglianza economica.

Diversamente dalla letteratura generale sulla gestione (vedi i recenti numeri speciali di *Human Relations, Business & Society* e *Journal of Management Studies*), la ricerca HRM deve ancora

fornire il suo contributo originale al dibattito sulla relazione tra pratiche organizzative e disparità di reddito (Batt e Banerjee, 2012; Dundon e Rafferty, 2018).

L'Italia rappresenta un caso interessante da studiare con riferimento al problema delle disuguaglianze di reddito, in quanto è un Paese caratterizzato da un livello di disuguaglianza del reddito superiore alla media rispetto ad altri paesi dell'OCSE (OCSE, 2015). Tra il 1995 e il 2013, le pratiche retributive dell'impresa hanno aumentato l'impronta della disuguaglianza, poiché la dispersione salariale è aumentata radicalmente: in media, il rapporto tra il tasso salariale del 10% dei lavoratori più ricchi e il tasso del lavoratore medio è aumentato di quasi 10 punti percentuali (*World Inequality Lab*, 2018). La dispersione salariale è il fattore che più spiega la disuguaglianza di reddito complessiva nell'UE (Parlamento europeo, 2014); anche la disparità di ricchezza è cresciuta. Ad esempio, la quota di ricchezza personale detenuta dal 10% più ricco della popolazione italiana è cresciuta di 15 punti percentuali mentre quella superiore all'1% di 5 punti. Nello stesso intervallo temporale, la quota posseduta dal 90% più povero dei cittadini italiani è diminuita di 11 punti percentuali, passando dal 55% al 44% (*World Inequality Lab*, 2018). Di conseguenza, un'indagine condotta da Oxfam in Italia mostra come l'80% degli intervistati consideri le politiche pubbliche per affrontare l'ineguaglianza come una priorità (Oxfam, 2018). Il contesto, quindi, presenta livelli di disuguaglianza del reddito da lavoro che potrebbero indurre gli *stakeholder* esterni a mettere in discussione la legittimità delle pratiche retributive delle aziende, con possibili impatti sul ruolo dei *manager* e dei consulenti che stabiliscono le remunerazioni.

Il mercato offre annualmente tabelle retributive che confrontano le mansioni del dipendente, il settore di appartenenza dell'azienda e il livello di inquadramento e definiscono la "mediana", ovvero l'importo della retribuzione media di riferimento. Generalmente i livelli di retribuzione che spingono la risorsa "fuori mercato" sono all'incirca del 25% sopra la mediana. Tra le tabelle retributive più famose c'è la *salary guide* di HAYS, società mondiale di *recruiting*. Ci sono anche tabelle per settori o mansioni particolari redatte da società che offrono anche servizi specifici e personalizzati.

Va detto che l'avvento della crisi ha un po' ridimensionato il valore di queste tabelle di riferimento. Nei settori che hanno risentito in modo particolare della crisi o per quelle professioni dove l'offerta è superiore alla domanda ci sono persone che, pur di avere un lavoro, sono disposte ad accettare retribuzioni d'ingresso inferiori. E poi ci sono profili con competenze molto specifiche difficili da trovare per i quali le aziende sono disposte a riconoscere dei compensi superiori.

In Italia, dal *Salary Satisfaction Report* del 2018 (indagine dell'Osservatorio *Jobpricing*) è emerso che dal 2015 al 2017 la soddisfazione complessiva dei lavoratori per il proprio pacchetto retributivo è rimasta sostanzialmente stabile (-0,2 punti). Il giudizio sulla retribuzione aumenta però laddove il pacchetto è vario e articolato: in presenza di incentivi a lungo termine, *benefit* e servizi di welfare, ad esempio, il voto diventa sufficiente e si attesta a 6,3 punti. Inoltre la soddisfazione cresce con l'inquadramento (dal 5,5 dei dirigenti, si scende al 3,1 di impiegati e operai) ed è più alta al Nord Italia e nelle grandi società piuttosto che nelle piccole imprese. Sempre considerando il *trend* degli

ultimi due anni, risulta stabile la voce sull'equità interna (+0,1 punti) riferita alla sensazione di esser retribuiti equamente rispetto alle altre persone che nella stessa azienda svolgono le medesime funzioni. Quest'ultima è anche la voce che registra l'indice assoluto più positivo, pari a 5.

L'equità salariale è un fattore chiave influenzante il benessere dei dipendenti. È possibile misurarla in vari modi:

- a) andando a guardare ai differenziali salariali tra le posizioni al vertice della gerarchia e i livelli intermedi e bassi
- b) verificando la differenza retributiva d'ingresso dei vari dipendenti e monitorando come varia nel tempo;
- c) guardando agli aumenti della retribuzione decisi su base mensile o annuale dall'azienda, eccetera.

La *Job Evaluation* è una metodologia di analisi organizzativa, che consente di determinare il «valore» dei ruoli di un'organizzazione sulla base di criteri «oggettivi» che descrivano il contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali: lo scopo è quello di attribuire un «peso» a ciascuna posizione – a prescindere dalla persona che la ricopre – in modo da rendere possibile un confronto fra ruoli, anche a livello inter-funzionale. Grazie alla *Job Evaluation* è possibile strutturare politiche retributive e più in generale politiche del personale (formazione, sviluppo, ...) in funzione del peso relativo delle posizioni organizzative e quindi secondo un principio di equità. Il processo si sviluppa in 3 fasi:

- a) L'analisi organizzativa per comprendere la struttura aziendale e le specificità dei ruoli oggetto di valutazione;
- b) La parametrizzazione dei criteri di pesatura (cioè la definizione di quali tenere in considerazione e con quale importanza) secondo tre dimensioni (competenze, complessità del ruolo e impatto sul *business*);
- c) La pesatura dei ruoli e la definizione di un *ranking* e di fasce omogenee di popolazione che sono assimilabili per importanza nell'organizzazione.

Da una recente intervista all'Amministratore Delegato del Centro Medico S. Agostino di Milano è emersa la vicinanza tra i termini equità e giustizia: "*Ciò che non è percepito come giusto peggiora l'ambiente [...] bisogna fare in modo che le persone si sentano trattate in modo giusto [...] va dato un giusto stipendio ai dipendenti in base alle loro capacità*" (Luca Foresti, 25 gennaio 2019).

La vicinanza tra i termini equità e giustizia non è da sottovalutare se osserviamo le aziende con le lenti dell'Economia Civile. Infatti, entrambe le definizioni includono una forte componente valoriale che non può essere trascurata se è vero, come è vero, che l'azienda ha il compito di mettere al centro del proprio interesse la persona.

In questa logica si colloca anche il pensiero dell'amministratore delegato di Leroy Merlin, il quale invogliava i propri responsabili "a non pensare al budget, piuttosto a pensare alle persone, in quanto il budget si farà da sé" (Traquandi, 2016).

Oggi giorno le aziende devono reperire le migliori risorse umane e cercare di trattenerle il più a lungo possibile. Non basta pagarle bene, ma serve condividere con loro aspettative, principi e valori. La retribuzione è solo uno degli strumenti per attrarre e trattenere le persone giuste. È fondamentale attrarre persone intrinsecamente motivate, che facciano la differenza per il successo dell'azienda (Bruni e Smerilli, 2011).

Da alcuni studi incentrati sulle differenze salariali tra manager e lavoratori (Bidwell et al., 2013; Lemieux et al., 2009; Wade et al., 2006) è inoltre emerso come i divari tra le retribuzioni dei dipendenti e quelle dei manager siano in costante aumento, così come lo sono quelli tra i manager e gli amministratori delegati. L'opinione pubblica, di fronte a tali disparità, è negativa soprattutto laddove tali divari si evidenziano in aziende socialmente orientate.

3.3.3.2 Diversity policies: salary gender gap e integrazione multi-etnica

Dentro la categoria dell'equità e della giustizia sociale ricadono pure le considerazioni relative al *gender gap* salariale. Il fenomeno della disparità di genere è molto diffuso, soprattutto nel momento in cui c'è da assegnare bonus o incentivi alla componente femminile aziendale, mentre ai livelli più alti della gerarchia, le donne risultano essere ben pagate. Questi dati si evincono dagli studi condotti in ambito scientifico e accademico da numerosi ricercatori sul *salary gender gap* (Chauvin e Ash, 1994; Elvira e Graham, 2002; Fernandez e Campero, 2016; Gayle et al., 2012; Quintana-Garcia e Elvira, 2017).

Tra i fenomeni più eclatanti accaduti recentemente e relativi al *gender gap* salariale vi è quello di alcune impiegate di Oracle che hanno denunciato la loro azienda statunitense, tramite *class action*, per le disparità di genere in essa riscontrate.

La classifica annuale con cui il *World Economic Forum* misura ogni anno il divario di genere ha rilevato che a livello globale il divario di genere è al 68% e si è comunque allargato. Il *World Economic Forum* misura ogni anno il divario di genere in base a quattro dimensioni: partecipazione economica e opportunità, istruzione, salute e sopravvivenza, *empowerment* politico.

Spostandoci in Italia, qui l'equità di genere sembrerebbe virtuosa rispetto ad altri Paesi: in base alle statistiche risulta infatti un *gap* di salario complessivo (non differenziato per livelli di inquadramento) fra uomini e donne contenuto (*gender pay gap* grezzo pari al 5,3%, calcolato da Eurostat).

Guardando però ad un altro indicatore sviluppato da Eurostat, denominato *Gender overall earnings gap*, che misura l'impatto di tre fattori tra loro combinati (guadagni orari, ore retribuite e tasso di occupazione) sul reddito medio di uomini e donne in età lavorativa, nel 2014 il valore era del 39,6% nell'Unione europea contro il 43,7% in Italia. Questo restituisce un quadro più corretto

della disparità nel mondo del lavoro fra uomini e donne nel nostro Paese. Il divario di genere nei tassi di occupazione rappresenta di gran lunga il principale contributo alla disparità di retribuzione complessiva (56,3%), seguito dal divario di genere nelle ore retribuite (32,7%) e dal *Gender pay gap* (11%).

Nel nostro Paese, i dati più allarmanti sono sul fronte della partecipazione economica (118esimo posto, nel 2006 era 87esimo). Siamo al 126esimo posto per *gap* salariale e al 103esimo per salari femminili *tout court*: a detta del Wef, il 61,5% delle lavoratrici italiane non vengono pagate per niente o non adeguatamente, contro il 22,9% degli uomini. Non va meglio sul fronte della partecipazione al lavoro (89esimo posto). L'indice in cui siamo messi meglio è quello del potere politico (49esimo posto) che prende in esame la percentuale di donne in parlamento e nei ministeri, seguito dall'istruzione che ci vede al 60esimo posto. Guardando a dati aggiornati al 2019, si evince che in Italia gli uomini guadagnano sempre più delle donne, anche se la differenza salariale in base al genere è leggermente diminuita per dirigenti, mentre in modo più consistente per impiegati e quadri dove raggiunge il minimo di 4,2%. Il *gap* diminuisce in quelle aree funzionali dove le donne sono maggiormente presenti e hanno maggiori possibilità di crescita professionale, ad esempio in ambito risorse umane.

Guardando alla letteratura manageriale, citiamo di seguito alcune delle ricerche più rilevanti in termini di *salary gender gap* a livello mondiale. Nell'articolo di Quintana-Garcia ed Elvira (2017), le studiose hanno evidenziato come ad oggi, pochi studi empirici hanno esplorato le potenziali differenze negli effetti delle assunzioni sul mercato del lavoro esterno sulla remunerazione dei dirigenti uomini e delle dirigenti donne. Utilizzando i dati longitudinali di un campione di aziende pubbliche ad alta tecnologia sulle retribuzioni totali dei singoli dirigenti negli Stati Uniti e le componenti separate di base e retribuzione variabile, le autrici hanno studiato gli effetti delle assunzioni esterne per uomini e donne. I risultati suggeriscono che le donne che sono assunte esternamente dal mercato del lavoro sono svantaggiate, sia in termini di retribuzione base che variabile, rispetto ai collocamenti interni. Le analisi forniscono anche alcune prove circa il fatto che avere una maggiore rappresentanza delle donne nelle posizioni gerarchiche più elevate riduce gli effetti svantaggiosi per le donne legati all'essere assunte esternamente.

Usando i dati di un sondaggio del 1988 sui laureati delle scuole di commercio, Chauvin e Ash (1994) hanno analizzato i differenziali di genere in termini di retribuzione totale, retribuzione base e controlli sulla retribuzione per capitale umano, occupazione, livello di lavoro e caratteristiche individuali. I risultati hanno indicato come all'interno di occupazioni e posti di lavoro strettamente definiti, la maggior parte della differenza inspiegabile nella retribuzione totale tra uomini e donne nel campione era dovuta a differenze di genere nella parte della retribuzione che dipendeva dalle prestazioni lavorative. La maggiore importanza della retribuzione potenziale nei guadagni degli uomini rispetto alle donne potrebbe riflettere il trattamento differenziato di uomini e donne da parte delle imprese, le differenze di genere nelle prestazioni, le differenze di genere nelle preferenze di rischio o qualche altro meccanismo di selezione.

Gayle et al. (2012), attraverso la loro ricerca hanno messo in evidenza come meno donne che uomini diventano dirigenti. Le donne guadagnano meno nelle loro carriere, tengono più posizioni *juniores* e escono dall'occupazione a un ritmo più veloce. Per svolgere lo studio gli autori hanno compilato un ampio set di *data panel* sui dirigenti e formato una gerarchia di carriera per analizzare la mobilità e la compensazione. Come risultati hanno trovato, controllando il grado dirigenziale e il *background*, che le donne guadagnano un compenso più alto degli uomini, sperimentano più incertezza sul reddito e sono promosse più rapidamente. Tra i sopravvissuti ai livelli più alti gerarchici, essere donna aumenta le possibilità di diventare amministratore delegato. Quindi, il divario retributivo di genere incondizionato e le differenze di posti di lavoro sono principalmente attribuibili alle donne dirigenti che esercitano l'occupazione a tassi più alti rispetto agli uomini.

Baron et al. (1991) hanno esaminato come le dinamiche organizzative hanno influenzato il grado di integrazione di genere tra le agenzie di Stato della California tra il 1979 e il 1985. La loro analisi si regge su teorie organizzative e relazioni tra l'ambiente e l'organizzazione al fine di identificare i fattori che influenzano le pressioni sociali, economiche e sociali del cambiamento organizzativo, i costi del cambiamento e le capacità di cambiare in uno specifico ambiente di lavoro. In conformità con queste teorie, gli autori hanno evidenziato come il progresso verso l'integrazione di genere è stato sostanzialmente influenzato dal grado di pressione esterna e dalla vulnerabilità, dai vari interessi interni dei gruppi (es. donne, neri, ...) che hanno favorito o contrastato l'integrazione e dalle caratteristiche della leadership dell'agenzia stessa.

Le ricercatrici Elvira e Graham (2002) hanno condotto uno studio a partire dalle categorie economiche neoclassiche dal mercato del lavoro interno, esaminando in particolare come la composizione del lavoro a livello di genere e come il lavoro individuale a livello di genere influisca sulla retribuzione, a seconda della formalizzazione del tipo di retribuzione. Utilizzando i dati personali di circa 8.000 lavoratori, le studiose hanno confermato l'esistenza di una relazione negativa tra i guadagni e la proporzione di presenza di donne a lavoro. Le ricercatrici hanno inoltre trovato che per tipi di retribuzione meno formalizzati (es. bonus e incentivi salariali), gli effetti dovuti al genere sono maggiori rispetto a tipi di retribuzione più formalizzati (es. retribuzione base salariale). Questi risultati hanno suggerito come i bonus incentivanti possono allargare i divari retributivi tra uomini e donne e come possono avere implicazioni per la progettazione di politiche retributive nelle organizzazioni.

Fernandez e Campero (2016) hanno affermato nel loro articolo come i modelli del famoso "soffitto di vetro" (*glass ceiling*) possono anche derivare dal *recruiting* esterno e dai processi di assunzione. Gli studiosi hanno condotto una ricerca su 441 imprese di piccole, medie e grandi dimensioni e hanno trovato evidenza circa il fatto che il "soffitto di vetro" è generato dai processi di assunzione sia interna sia esterna. Sul lato dell'offerta, le donne sono inserite in code di lavoro di livello più basso rispetto agli uomini. Sul lato della domanda, effetti distorti contro le donne sono comunque rilevabili ed evidenti, ma una serie di simulazioni fondate sul *what if* suggeriscono che i processi di selezione sul lato della domanda giocano un ruolo comparativamente minore nel

produrre il modello del “soffitto di vetro”. Questi risultati suggeriscono come le politiche di rimedio per gli effetti distorti, ideate per ridurre le differenze di genere con riferimento alle possibilità di assunzione, sono meno efficaci del recruitment e delle politiche di sensibilizzazione create per migliorare le disparità di genere tra le persone candidate.

Un altro elemento raggruppabile nella categoria dell'equità e della giustizia sociale riguarda l'inserimento di stranieri all'interno delle organizzazioni aziendali. Attualmente esiste un'ampia letteratura manageriale che affronta il tema della *diversity* in senso lato (differenze di genere, immigrazione, ...) che mette in evidenza i vantaggi dell'inserimento in azienda degli stranieri. La valorizzazione di talenti multiculturali permette infatti di sperimentare nel concreto la creatività in azienda e di orientare la cultura organizzativa all'apertura e all'innovazione.

La presenza di stranieri in azienda contribuisce ad incrementare la *performance* aziendale, proprio come accade grazie al lavoro di tutti gli altri dipendenti. Inoltre gli stranieri possono costituire un valore aggiunto all'impresa proprio grazie alle diverse categorie culturali con le quali sono abituati a ragionare e ad operare. L'integrazione della diversità, come diversi studi hanno dimostrato, è sempre un vantaggio per l'azienda e mai un ostacolo al raggiungimento di performance elevate o in termini di benessere aziendale.

Secondo le statistiche del *World Economic Forum 2018*, la Finlandia è il Paese con gli immigrati più felici sulla base delle sei variabili chiave che sono state trovate per sostenere il benessere: reddito, vita sana, aspettativa, sostegno sociale, libertà, fiducia e generosità. La felicità degli immigrati, come quella dei nativi locali, dipende da una gamma di caratteristiche del tessuto sociale. I paesi con gli immigrati più felici non sono i paesi più ricchi, ma i paesi con un insieme equilibrato di supporti sociali e istituzionali a sostegno di una vita migliore.

Molti studi attuali (Bakhri et al., 2018, Gupta, 2013; Triguero-Sanchez e Pena-Vinces, 2018) che trattano la gestione della diversità in ambito aziendale, hanno dimostrato come la presenza di diverse culture e valori nelle persone appartenenti alla stessa organizzazione possa avere effetti per la cultura organizzativa. Quindi, in un certo senso, la diversità può costituire un punto di forza per le organizzazioni, piuttosto che un problema organizzativo.

Tra gli studiosi di *diversity* più conosciuti in letteratura manageriale vi è Devah Pager, che ha insegnato per numerosi anni all'Università di Harvard e purtroppo recentemente è venuta a mancare. In un suo articolo del 2007, la studiosa Pager si era chiesta se fosse stata superata o meno la discriminazione razziale. Per poter rispondere a tale quesito, la Pager si è posizionata nei dibattiti correnti relativi alla discriminazione all'interno del contesto di tecniche di misurazione disponibili. Inoltre, nell'articolo, la ricercatrice ha fornito un'introduzione ai metodi sperimentali sul campo per studiare la discriminazione (chiamati anche *audit studies*), evidenziando sia le minacce per la validità di studi di questo tipo sia i limiti correlati all'utilizzo di tale metodologia. In questo modo, secondo l'autrice, solo raccogliendo rigorose evidenze empiriche è possibile iniziare a capire la natura della razza e della discriminazione razziale nel mercato del lavoro odierno.

Inoltre Pager, in un suo articolo del 2016, ha affermato che la teoria economica ha a lungo

sostenuto che i datori di lavoro pagano un prezzo per aver praticato la discriminazione razziale.

Secondo il fondamentale lavoro di Gary Becker su questo argomento e la ricca letteratura che ne è seguita, le preferenze razziali non correlate alla produttività sono costose e, in un mercato competitivo, dovrebbero portare i datori di lavoro discriminatori fuori dal mercato. Sebbene sia una proposizione teorica dominante nel campo dell'economia, questa argomentazione non è mai stata sottoposta a un esame empirico diretto. La ricerca della Pager accoppia uno studio sperimentale di verifica della discriminazione razziale in ambito lavorativo con un *database* di datori di lavoro che raccoglie informazioni sulla sopravvivenza dello stabilimento, esaminando la relazione tra discriminazione osservata e longevità costante. I risultati hanno dimostrato come i datori di lavoro che si occupano di discriminazioni di assunzione hanno meno probabilità di rimanere in attività per più di sei anni.

Un altro studio condotto da Grodsky e Pager (2001) è stato motivato dall'idea che il *gap* razziale nei guadagni sia generato non solo dalle differenze individuali, ma anche dalla variazione sistematica nella struttura occupazionale che attenua o esaspera gli effetti della razza. Utilizzando i dati del censimento del 1990 e del *Dizionario dei titoli occupazionali*, ai fini dello studio è stato utilizzato un approccio di modellazione lineare gerarchica che ha consentito l'esplorazione simultanea dei meccanismi di disuguaglianza di reddito che operano sia all'interno che tra le professioni. Tra i dipendenti del settore privato, prove evidenti hanno mostrato che le disparità razziali aumentano sia in termini assoluti che percentuali man mano che si sale verso la gerarchia degli utili professionali. L'associazione tra guadagni occupazionali medi e svantaggio razziale all'interno di occupazione ha rivelato una fonte trascurata di ineguaglianza dei guadagni razziali che limita le opportunità a disposizione degli uomini di colore nel settore privato. Questa associazione non può essere spiegata dalle caratteristiche individuali misurate, dallo stato, dalla composizione demografica o dalle richieste di abilità delle occupazioni. Nel settore pubblico, invece, la disuguaglianza razziale nei guadagni non è sistematicamente associata ai guadagni occupazionali medi ed è invece più strettamente legata al capitale umano individuale e al collocamento professionale.

Fryer et al. (2013) hanno evidenziato nel loro studio come la misura in cui la discriminazione può spiegare i divari salariali razziali è una delle questioni più controverse nelle scienze sociali. Utilizzando un *set* di dati di nuova disponibilità, gli autori hanno sviluppato un semplice test empirico che, in condizioni plausibili (ma non innocue), fornisce un limite inferiore all'entità della discriminazione nel mercato del lavoro. Prese per valore nominale, le loro stime implicano che il trattamento differenziato rappresenti almeno un terzo del divario salariale tra bianchi e neri. I ricercatori sostengono inoltre che i modelli dei loro dati sono razionalizzati in modo più naturale attraverso un modello di ricerca *matching* in cui i datori di lavoro statisticamente discriminano sulla base della razza quando assumono lavoratori disoccupati, ma imparano a conoscere il loro prodotto marginale nel tempo.

Di recente Starbucks si è impegnata a eliminare il divario retributivo di genere e ad aderire al

Employers for Pay Equity Consortium, volto a ridurre le differenze salariali di genere. Tra le pratiche e gli strumenti di equità retributiva intrapresi da Starbucks vi sono: non chiedere ai candidati la loro storia salariale; togliere limitazioni a incrementi salariali per promozione; fornire l'intervallo di retribuzione di una posizione quando richiesto da un candidato; utilizzare un calcolatore degli standard di offerta per determinare l'intervallo dei salari per ruoli; pubblicazione annuale del progresso dell'equità salariale; condurre analisi complete attinenti il sistema retributivo; analizzare eventuali differenze retributive tra donne e uomini che svolgono compiti simili; non discriminare gli impiegati che chiedono chiarimenti con riferimento al sistema retributivo. Starbucks ha 30.000 negozi in 75 paesi in tutto il mondo. Nel 2018, Starbucks ha annunciato di aver raggiunto il 100% di equità di genere e di equità retributiva razziale per uomini e donne che svolgono un lavoro simile negli Stati Uniti. All'assemblea annuale degli azionisti della società a Seattle a marzo, il CEO Johnson ha annunciato che la Cina e il Canada - due dei più grandi mercati internazionali dell'azienda - sono i primi Paesi in quei mercati a verificare che l'azienda abbia raggiunto anche l'equità salariale di genere. Oltre a Starbucks, tra le 26 organizzazioni che hanno aderito al consorzio vi sono anche Accenture, Chobani, Cisco, Deloitte, Ikea, L'Oreal, Lyft e Pepsico.

3.3.4 Il benessere dei dipendenti secondo l'approccio dell'Economia Civile

3.3.4.1 La remunerazione del personale: dagli incentivi ai premi

Tra l'Economia Civile e le virtù esiste uno stretto rapporto. L'idea che la virtù sia più forte del vizio è di derivazione aristotelico-tomistica. Il ricorso ai premi in quantità e misura almeno pari a quelle delle pene è reso logico proprio dalla dominanza della virtù sul vizio. Con la modernità si è verificata una svolta antropologica, e quindi etica, in quanto si eclissa l'idea che l'uomo sia capace di bene e di virtù e ci si accontenta degli interessi e della mano invisibile. In Italia la tradizione dell'Economia Civile tentò di restare ancorata all'etica delle virtù e al concetto di bene comune. L'autore che più ha preso sul serio il tema delle virtù è stato Giacinto Dragonetti (1738-1818), il quale dal 1760 si dedicò a Napoli alla giurisprudenza e divenne allievo di Genovesi, scrivendo nel 1766 il breve trattato *Delle virtù e de' premj*. Solo due anni prima Cesare Beccaria pubblicò *Dei delitti e delle pene* (1764) e, come dietro quest'ultimo c'è la mano di Pietro Verri e del gruppo del Caffè, così dietro il libro di Dragonetti c'è molto probabilmente la mano di Genovesi e dell'Accademia delle scienze di Bartolomeo Intieri. Nell'introduzione di *Delle virtù e de' premj* si legge: "Gli uomini hanno fatto milioni di leggi per punire i delitti, e non ne hanno stabilita pur una per premiare le virtù": (edizione del 1768, p. 3). Anche nell'opera *Dei delitti e delle pene* era presente, seppur non centrale, il tema dei premi.

Nell'opera *Delle virtù e de' premj* l'idea centrale consiste nell'attribuire un ruolo essenziale al premio delle virtù, e quindi a un'etica delle virtù, che risulta essere anti-hobbesiana e in linea invece con una visione aristotelico-tomista. Ma il premio per la virtù non può essere qualcosa di simile a ciò che oggi chiamiamo incentivo, in quanto l'incentivo è una pena con il segno meno e ha la stessa natura e funzione estrinseca: ottenere qualcosa da chi non lo farebbe spontaneamente.

Per Dragonetti, che associa la virtù alla ricerca diretta e intenzionale del bene pubblico, il premio della virtù acquista un significato del tutto speciale. È possibile accostare il pensiero di Dragonetti inerente la società civile a quello di Locke e Rousseau, in quanto per tutti e tre gli autori la persona umana è socievole e amorevole per natura, ma sono la scarsità delle risorse e il disordine nelle passioni a produrre i conflitti e da questo nascono dunque razionalmente il contratto sociale e le relative leggi. Si ha invece a che fare con le virtù quando qualcuno agisce per l'altrui vantaggio ed è proprio per questo che la virtù richiede sforzo e sacrificio come condizione necessaria. La condizione sufficiente per la virtù consiste invece nell'utilità per il pubblico o bene comune. Nella prima metà dell'Ottocento, l'autore Melchiorre Gioia riprese, unico in Italia, il tema di Dragonetti nel suo *De merito e delle ricompense* (1858), un trattato storico e filosofico in cui aggiunse al tema della virtù altri due elementi, oltre a quelli già individuati da Dragonetti, ovvero il fine disinteressato e la convenienza sociale. Risulta così chiara la distinzione tra premio e incentivo: l'incentivo è mirato all'interesse privato, il premio è legato al bene comune. Il premio è quindi una ricompensa per l'azione che va oltre i contratti e le leggi, è infatti una ricompensa a un atto sostanzialmente di

gratuità. La ricompensa per la virtù è la virtù stessa, quindi, anche se la collettività deve ricompensare dall'esterno le virtù, la ricompensa esterna si appoggia ed è complementare alla prima forma di remunerazione che è intrinseca, interna al soggetto virtuoso. In altre parole sono necessarie educazione e cultura perché un'etica delle virtù funzioni e si diffonda nella società.

Dragonetti solleva poi la questione su come poter remunerare le virtù civili in modo che il premio esterno non trasformi la gratuità della virtù in scambio commerciale, il che comporterebbe la perdita di quella spontaneità e libertà tipiche della virtù. Dragonetti non presenta in realtà una vera e propria teoria su questo, ma accenna ad alcune intuizioni interessanti, che sono espressione della visione generale dell'Economia Civile genovesiana, nella quale non c'è opposizione tra le varie forme di reciprocità, tra virtù e interessi (Bruni e Zamagni, 2015, p.37). Dragonetti afferma che l'amore per il bene comune non differisce dall'amor proprio e, riferendosi ai tempi della repubblica romana e della *polis* greca scrive che: *“La pubblica grandezza non era condensata in pochi, ma talmente si dilatava sopra i Cittadini che i pubblici interessi si confondevano con i privati. Que' Republican, mentre in apparenza s'immolavano alla Patria, servivano ai loro personali vantaggi”* (*Ibidem*, pp. 13-14).

Da questo suo pensiero deriva la sua definizione di premio:

“Il premio è il vincolo necessario per legare l'interesse particolare col generale, e per tenere gli uomini sempre intenti al bene. Onde le Virtù, che per patto sociale non si appartengono alla società, non debbono restar defraudate de' premj loro dovuti” (*Ibidem*, pp. 14-15). Dragonetti inoltre nella parte centrale del suo saggio elenca alcuni criteri per rapportare correttamente le ricompense, cioè i premi, alle virtù, al fine di evitare che alte ricompense andassero ad azioni poco utili alla società e poco virtuose, e viceversa basse ad azioni virtuose, scrivendo per l'appunto che: *“si nuoce di più con situar male le ricompense, che col sopprimerle”* (*Ibidem*, p. 19).

Il premio dunque non coincide con ciò che oggi chiamiamo incentivo, in quanto il premio riconosce la virtù, non la crea; l'incentivo, tutto estrinseco, invece crea il comportamento incentivato che non ci sarebbe senza l'incentivo, e che si interrompe quando l'incentivo finisce. Alla luce di questa constatazione si può dunque affermare che ogni organizzazione o comunità che voglia sviluppare le virtù dei propri membri debba ridurre gli incentivi e aumentare i premi.

È possibile inoltre mettere in evidenza le principali differenze tra incentivi e premi, avendo tale distinzione una rilevanza pratica nelle applicazioni economiche. Primo, con l'incentivo il principale di una certa relazione di agenzia induce il suo agente a operare nell'interesse privato del principale. In altre parole, lo scopo dello schema di incentivo è quello di allineare l'interesse dell'agente con quello del principale. Questo vuol dire, nel caso dell'impresa, far sì che l'interesse personale dell'amministratore-agente coincida con quello di coloro per conto dei quali egli agisce, ovvero gli azionisti. Questo non avviene per il premio, che mira invece al bene comune. In secondo luogo, l'incentivo ha la struttura formale del contratto che, una volta sottoscritto dalle due parti di una relazione di agenzia, diviene vincolante per entrambe, anche se l'incentivo può sempre essere

manipolato da parte dell'agente. L'incentivo è dunque *ex ante* rispetto allo svolgimento dell'azione, nel senso che i termini contrattuali devono essere noti all'agente prima ancora che questi si ponga all'opera. Il premio, al contrario, è *ex post*, essendo un atto volontario del principale che, in quanto tale, non istituisce un'obbligazione in capo alle parti. Mentre l'essenza dell'incentivo è l'attribuzione all'agente di parte del valore aggiunto creato da questi, l'essenza del premio è quella del dono. Da ciò deriva che, in seguito al fenomeno dello spiazzamento, la pratica, su larga scala, degli schemi di incentivo nei più svariati ambiti della vita sociale tende a lungo ad affievolire nella comunità lo spirito del dono. Può poi verificarsi con l'impiego degli incentivi l'erosione del rapporto tra principale e agente e questo è uno degli effetti maggiormente indesiderati di tale pratica.

Prima o poi l'agente si chiederà perché mai il suo principale gli offre l'incentivo: da un lato, se quel che viene chiesto all'agente rientra nei compiti specificati nel contratto di lavoro, l'offerta dell'incentivo costituisce il prezzo che il principale paga per la mancata fiducia nell'integrità morale del suo agente; dall'altro, se all'agente si chiede di fare di più rispetto a quanto previsto dal contratto allora l'incentivo si configura o come forma parziale di sfruttamento dello sforzo extra compiuto dall'agente o come il pagamento versato per indurre l'agente a vincere le sue resistenze morali. In entrambi i casi si viene a produrre una perdita dell'autostima da parte dell'agente, ovvero di quella *self-esteem* di cui parlava Adam Smith nella sua *Teoria dei sentimenti morali* del 1759. È il caso ad esempio del *manager* di una banca che, per incassare l'incentivo, inganna il cliente che gli chiede consiglio circa l'acquisto di prodotti finanziari, perdendo così la stima di sé, il proprio benessere spirituale e soprattutto causando l'erosione del capitale fiduciario e, come si sa, senza fiducia non può esserci sopravvivenza dell'economia di mercato. Al contrario, nulla di tutto ciò accade col premio che, accrescendo l'autostima, rafforza invece il legame sociale. Gli incentivi creano dipendenza, tanta o poca, infatti basta guardare all'etimologia del termine incentivo, che in latino deriva da *incinere*, ovvero incantare.

Per tale ragione gli incentivi sono inflazionistici, e per accorgersi di questo basta guardare alle remunerazioni dei *top manager* di oggi e confrontarle con quelle dei *top manager* di alcuni decenni fa. Inoltre, gli incentivi abbassano i costi psicologici della tentazione, ed è per questo che generano effetti perversi. Al contrario, i premi hanno la funzione di segnalare caratteristiche rilevanti, quali la passione, la lealtà e lo spirito di gruppo, che non sarebbero altrimenti osservabili. Un problema che si pone nel selezionare la logica con la quale governare le organizzazioni riguarda come distribuire la ricchezza prodotta correlando contributi e ricompense. In una visione classica e verticale dell'economia e dell'organizzazione, l'idea di fondo è che il rischio è affrontato dai conferenti di capitale, i quali detengono i diritti di proprietà residuali, cioè la remunerazione finale, e hanno quindi un maggiore interesse a governare e lo faranno allineando gli incentivi. In quest'ottica, lo strumento principale del governo dell'azienda è la gestione degli incentivi.

In un'ottica civile, chi governa le aziende si pone non solo il problema del proprio arricchimento, ma anche quello del contributo dato dall'organizzazione al progresso civile delle comunità interne e di quelle che si relazionano con l'organizzazione. In questo contesto l'organizzazione è letta maggiormente come comunità che non come strumento di arricchimento dei conferenti capitale. Ad una logica verticale e gerarchica operante tramite incentivi, tenderà dunque a svilupparsi una logica più comunitaria e circolare basata sui premi.

I motivi per cui gli economisti si sono sempre poco interessati dei premi sono vari; è stato a partire dagli anni Settanta che alcuni economisti hanno trattato tale tema, in quanto hanno saputo leggere i fenomeni economici anche nel rispetto di altre scienze quali la sociologia e la psicologia, primo fra tutti l'economista svizzero Bruno Frey. Gran parte degli economisti sostiene che i premi sono delle sottospecie di incentivi che hanno il grave difetto di essere poco efficaci e poco controllabili. È possibile evidenziare le principali differenze tra premio e incentivo nella tabella sottostante:

INCENTIVO	PREMIO
Privato	Pubblico
Alto valore estrinseco	Basso valore estrinseco
Basso o nullo valore intrinseco	Alto valore intrinseco
Non crea legami particolari	Crea legame sociale
Tipicamente ex ante	Tipicamente ex post
Leva motivazionale esterna alla persona	Leva motivazionale interna alla persona

Tabella 2 – Le principali differenze tra premio e incentivo (fonti: Bruni, 2012; Ruffini, 2013)

In primo luogo con un premio si crea un particolare e reciproco legame di fedeltà tra chi dà e chi riceve il premio medesimo e inoltre si crea una relazione di reciprocità, un legame sociale (Ruffini, 2013). Il premio rafforza infatti i legami sociali tra i membri della comunità (civile, educativa, economica, religiosa) e rafforza quegli specifici valori che vengono riconosciuti e premiati. Ciò non avviene con l'incentivo monetario, in quanto la sua controllabilità lo rende a bassa intensità relazionale; si tratta infatti di uno scambio che non crea particolari legami relazionali, anche se si opera all'interno della medesima organizzazione.

In secondo luogo, il premio è un efficace strumento incentivante, superiore all'incentivo monetario, soprattutto laddove non è facile definire e controllare la *performance* del ricevente. Il premio viene infatti spesso definito genericamente e riferito solo a prestazioni che vengono globalmente definite *ex post*, arrivando a riconoscere qualcosa che era avvenuta prima e indipendentemente dal premio.

In terzo luogo, il premio, spesso tramite specifiche cerimonie, è erogato in forma pubblica e il nome del premiato è reso pubblico. Invece l'incentivo normalmente è tenuto nascosto, e non vengono diffusi il suo valore monetario e il suo livello.

In quarto luogo, mentre il premio favorisce la motivazione intrinseca ed è di basso valore estrinseco (medaglia, targa, applauso, pergamena), l'incentivo monetario tende ad abbassarla, essendo inoltre sempre monetario o, in ogni caso, estrinseco (*bonus, fringe benefit*).

Infine un'ulteriore differenza è riscontrabile nel fatto che i premi generalmente hanno un basso valore economico, e in tal senso sono poco costosi per chi li eroga, hanno comunque spesso un alto valore per chi li riceve.

Come mettono in luce i lavori di Neckermann e Frey (2013),

l'uso dei premi presenta, rispetto agli incentivi, un'interessante dimensione di efficienza per l'organizzazione, che può sempre prestarsi a un uso strumentale delle dimensioni intrinseche e simboliche delle persone. Se non fossimo esseri che sanno apprezzare soltanto l'incentivo e che conoscono solo il linguaggio della moneta, come scrivono gli economisti Bruni e Smerilli nel loro testo *L'altra metà dell'economia* (2014), si potrebbero usare molti più premi per onorare gli avanzamenti di carriera o il riconoscimento del merito (p. 125). Pensiamo ad esempio alla possibilità di remunerare con premi simbolici i funzionari della pubblica amministrazione, nella quale, per loro natura, i premi dovrebbero trovare il loro posto: ne guadagnerebbe molto il debito pubblico, e così tutta la società civile.

In organizzazioni che puntano sulla cooperazione attorno ad obiettivi che possiamo chiamare ideali, come sono le organizzazioni a movente ideale (OMI), l'introduzione di incentivi per aumentare la produttività dei singoli membri potrebbe essere controproducente, in quanto innescherebbe dinamiche di competizione e spiazzerebbe il senso dell'insieme, del noi, tra i membri dell'organizzazione, che nelle OMI è fondamentale, come scrivono nel loro testo *La leggerezza del ferro* gli studiosi Bruni e Smerilli (2011, p.82). Un tipo di analisi di origine empirica può rafforzare l'ipotesi che le ricompense monetarie possano far diminuire il senso del noi: si tratta dell'indagine sulle imprese non profit italiane condotta da Borzaga e Tortia nel 2004.

In questa indagine si rileva che la soddisfazione nel lavoro, direttamente collegata con la lealtà dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione, è influenzata dagli aspetti relazionali del lavoro, i quali come scrivono gli autori stessi della ricerca: "*producono un senso di appartenenza al gruppo, di coinvolgimento nella mission dell'organizzazione e di integrazione*" (Borzaga e Tortia 2004, p. 15). Allo stesso tempo si nota che esiste una sorta di *trade-off* tra incentivi relazionali ed estrinseci: nonostante gli incentivi siano strumenti molto usati, essi diminuiscono il senso di appartenenza, le motivazioni intrinseche, il sentire la *mission* come propria. Per un verso, nelle OMI, diventa necessario allora aiutare i membri a tenere alte le motivazioni proprio per la natura dell'organizzazione stessa e si può far ciò premiando e riconoscendo l'impegno dei singoli. Per altro verso, bisogna però fare attenzione agli strumenti utilizzati come premi e ricompense, affinché questi non producano gli effetti opposti. Nelle OMI dunque gli incentivi sono strumenti molto delicati, da

usare con molta cura, e mai imitando le imprese capitalistiche. È molto importante sicuramente tenere conto degli effetti relazionali degli incentivi, sia individuali sia collettivi, in modo da favorire lo sviluppo di reti robuste che aiutino la vita e lo sviluppo delle OMI stesse.

Un altro aspetto inerente i premi riguarda l'introdurre la logica premiale sia all'interno delle singole comunità, organizzazioni, cooperative, consorzi e così via, al fine di prendere sul serio il principio carismatico anche nella vita civile ed economica. Se da un lato i premi sono strumenti più costosi, più rischiosi e meno performanti nel breve periodo, dall'altro sono necessari, se si vuole creare nelle organizzazioni un legame sociale forte, appartenenza al destino comune e potenziamento delle motivazioni più profonde dei lavoratori e dei dirigenti. Sia nel lavoro sia nella vita civile la maggior parte delle persone cerca di fare bene le cose. Non si lavora bene primariamente per l'incentivo, per lo stipendio o per la paura delle sanzioni, ma perché la nostra vita non funziona senza essere capaci di fare lavori ben fatti. In altri termini, senza gratuità-charis il lavoro non è veramente sé stesso, in quanto non è attività libera della persona. Tutta la teoria economica delle organizzazioni e del lavoro si basa invece su un radicale pessimismo antropologico che spiega il lavoro sulla base di ipotesi antropologiche a priori, senza capire che cosa non funzioni in quei rapporti economici e sociali, e solo dopo agire con opportune leggi, sanzioni e premi.

Questo è il tema centrale in ogni discorso sul lavoro, che partendo da un'idea hobbesiana e pessimista di individuo costruisce il suo impianto legato sul primato delle pene (controllo, sanzioni, facilità di licenziamento dei lavoratori visti come fannulloni in atto o in potenza). Se invece la teoria economica si fondasse sull'ipotesi antropologica che, nell'essere umano, la capacità di bene, cioè di virtù o di gratuità, è più radicale dell'opportunismo, riconoscerebbe che il principale compito degli strumenti di politica economica e del management deve consistere nel saper attivare e potenziare la parte migliore delle persone (Bruni e Smerilli, 2014, p.122).

Il premio può quindi essere definito un contro-dono, in quanto risponde a un precedente dono, e va inserito in un discorso più ampio che si chiama reciprocità la quale lega tra di loro i membri di una comunità. È per tale motivo che nel caso del premio non si può parlare di una logica contrattuale, né strumentale, in quanto esso si muove all'interno di un contesto di fraternità. Mentre, l'incentivo è semplicemente un contratto e come tale si muove all'interno della logica contrattuale. Se i premi finora sono stati usati nelle società tradizionali all'interno di una struttura gerarchica, la sfida che ci si apre oggi è immaginarli all'interno di comunità e organizzazioni fraterne. Il premio si può tramutare in incentivo se diventa prevedibile e sistematico e soprattutto se la probabilità di poterlo ricevere non è troppo bassa. In ogni caso, è mutevole il confine tra premio e incentivo. Un premio perde qualsiasi capacità di incoraggiare azioni virtuose nel momento in cui la probabilità di poterlo vincere è troppo bassa nelle persone. Ad esempio, il cappuccino, il cornetto e qualche ora di permesso retribuito che vengono donati come reciprocità al lavoratore che ha donato il sangue non furono all'inizio pensati come incentivi. In seguito quel premio rischia di evolvere in incentivo e non sono pochi i donatori di sangue che ammettono di farlo principalmente per questi piccoli *benefit*. Per tale motivo le

associazioni di donatori hanno introdotto nuovi strumenti che si ascrivono bene dentro la categoria dei premi. In particolare, la medaglia data al donatore che supera una data soglia di donazioni, attraverso una cerimonia pubblica, può creare l'effetto imitativo e rafforzare le virtù civili dei donatori. Nelle piccole o medie comunità (dalle scuole alle imprese) il premio che diventa routinario tende ad essere inutile o semplicemente un incentivo, perdendo così i suoi tipici frutti, ovvero creare beni di legami all'interno dell'impresa, il senso di un destino comune, rafforzare le motivazioni intrinseche, generare effetti di imitazione delle pratiche virtuose, ...

Per evitare l'evoluzione del premio in incentivo bisogna puntare sulla creatività dei dirigenti nel cambiare i tipi di premio e le modalità di selezione dei vincitori, in modo da renderli non prevedibili, equi e pianificabili ex ante. Il principale freno all'uso dei premi è la loro vulnerabilità e il sempre potenziale paternalismo anche perché sono strumenti tipici di comunità antiche e personali, e tendenzialmente gerarchiche e ineguali. Anche oggi i premi sono utili e importanti e la sfida consiste nel trattenere la sostanza dei premi (rafforzare i legami sociali e i valori comunitari, coltivare le virtù e le motivazioni intrinseche) superando gli elementi residui di paternalismo e ineguaglianza. Se si vogliono poi rafforzare le virtù civili nelle persone e nelle comunità, bisogna osare di più introducendo la logica premiale a molti livelli, compresa la politica fiscale, nella responsabilità sociale d'impresa (premiando le imprese che agiscono intrinsecamente per il bene comune), nelle politiche familiari e nei rapporti con i cittadini.

Nella nostra cultura attuale non si possono utilizzare denaro e incentivi materiali per motivare le persone, bisogna invece rilanciare il tema dei premi. Scrive inoltre lo studioso Bruni che la cultura dell'incentivo non crea le virtù, ma tende a distruggerle, in quanto la logica degli incentivi costruisce sistemi dove non c'è posto per atti di lealtà, i quali necessitano invece di spazi di vera libertà e di genuina fiducia. Per quanto riguarda la virtù della lealtà, all'interno della cultura aziendale la lealtà è un termine chiave nei colloqui di selezione del personale, la si ritrova nelle carte etiche ed è parte fondamentale del repertorio del dipendente ideale che ogni impresa vorrebbe avere. La lealtà non può essere contrattualizzata ed è quella virtù che ci rende capaci di essere fedeli ad una persona, ad un'istituzione, ad un valore in contesti in cui i nostri comportamenti sono costosi e non osservabili. Affinché la lealtà emerga, scrive Bruni, occorrono tre elementi: *“un rapporto di fiducia rischiosa, un costo concreto che la persona deve sostenere facendo o non facendo qualcosa che gli eviterebbe quel costo, e – terzo elemento cruciale – l'azione leale non deve essere osservabile”* (Bruni, 2015). Alla domanda relativa a come misurare il valore della lealtà è possibile dunque rispondere dicendo che essa si misura sulla base di cosa avrei potuto fare e che invece, per essere leale, non ho fatto. La virtù della lealtà non può dunque essere rafforzata, né tantomeno creata, con gli incentivi. Al contrario, la logica degli incentivi scoraggia la lealtà, in quanto tale logica incoraggia e rafforza i comportamenti visibili, controllabili e contrattuali. L'impresa non può creare lealtà, poiché essa *“è tutta e solo dono libero della persona”*, ma può cercare di mettere le persone leali nelle condizioni tali da esercitare questa virtù. È proprio in questo però che si svela il meccanismo di auto-distruzione

della lealtà prodotto dalla logica degli incentivi. Le grandi imprese hanno infatti bisogno di prevedere e controllare le azioni dei loro membri, e di orientarle agli obiettivi. Per tale motivo le grandi organizzazioni capitalistiche riducono sistematicamente gli spazi non osservabili di azione e di libertà, riducendo così le condizioni perché si possano esercitare la lealtà e molte altre virtù. In tal modo si creano le cosiddette “lealtà contrattuali”, le quali risultano essere osservabili e controllabili e sono così private della virtù della vera lealtà. Tutto ciò genera un’elevata vulnerabilità all’interno delle organizzazioni quando esse si ritrovano ad affrontare periodi di grande crisi, durante i quali avrebbero proprio un grande bisogno della lealtà e della vera anima dei lavoratori, che sono però state sostituite proprio dagli incentivi (Bruni, 2015).

Soffermandoci adesso sulla questione della remunerazione del personale, interessante risulta a tal proposito il pensiero di San Giovanni Paolo II riportato nella sua enciclica *Laborem exercens* inerente il salario e le prestazioni sociali. Il Pontefice, guardando ai diritti che si formano nel rapporto tra il lavoratore e il datore di lavoro, ne mette in evidenza l’aspetto deontologico e morale, affermando che, in questo caso, il problema chiave dell’etica sociale è quello della giusta remunerazione per il lavoro svolto. Nel contesto attuale non c’è un altro modo più importante per realizzare la giustizia nei rapporti lavoratore-datore di lavoro, di quello costituito dalla remunerazione del lavoro; indipendentemente dal fatto che questo lavoro si effettui nel sistema della proprietà privata dei mezzi di produzione oppure in un sistema, nel quale questa proprietà ha subito una socializzazione, il rapporto tra il datore di lavoro e il lavoratore si risolve in base al salario, cioè mediante la giusta remunerazione del lavoro che è stato eseguito (Giovanni Paolo II, 1981).

Inoltre, specifica il Papa, in un sistema socio-economico la giustizia va valutata secondo il modo in cui il lavoro umano è in quel sistema equamente remunerato. Si arriva così al primo principio di tutto l’ordinamento etico-sociale, ovvero al principio dell’uso comune dei beni. In ogni sistema, il salario, cioè la remunerazione del lavoro, rimane una via concreta attraverso cui la stragrande maggioranza degli uomini può accedere a quei beni che sono destinati all’uso comune: sia i beni della natura, sia quelli che sono frutto della produzione; gli uni e gli altri diventano accessibili all’uomo del lavoro grazie al salario, che egli riceve come remunerazione per l’attività lavorativa che svolge. Il giusto salario diventa allora la concreta verifica della giustizia di tutto il sistema socio-economico e, ad ogni modo, del suo giusto funzionamento. Si tratta non dell’unica verifica, ma sicuramente della verifica-chiave. Tale verifica riguarda in particolar modo la famiglia. Una giusta remunerazione per il lavoro della persona adulta, che ha responsabilità di famiglia, è quella che sarà sufficiente per fondare e mantenere degnamente una famiglia e per assicurarne il futuro. Tale remunerazione può realizzarsi sia mediante il salario familiare, cioè un salario unico dato al capo-famiglia per il suo lavoro, e sufficiente per il bisogno della famiglia, sia per il tramite di altri provvedimenti sociali. Attualmente bisogna adoperarsi per la rivalutazione sociale dei compiti materni. Tornerà infatti ad onore della società rendere possibile alla madre di dedicarsi alla cura e all’educazione dei figli secondo i bisogni differenziati della loro età. L’abbandono forzato di tali impegni al fine di ottenere

un guadagno retributivo fuori della casa è scorretto per il bene della famiglia e della società stessa. Scrive Giovanni Paolo II: *“La vera promozione della donna esige che il lavoro sia strutturato in tal modo che essa non debba pagare la sua promozione con l’abbandono della propria specificità e a danno della famiglia, della quale ha come madre un ruolo insostituibile”* (1981, *Laborem exercens*, n. 19).

Oltre ai sempre apprezzati incentivi tradizionali - come l'aumento di stipendio, l'assunzione di nuovi incarichi e responsabilità, buoni benzina, buoni pasto, ferie e viaggi - molte imprese stanno studiando diverse idee e soluzioni innovative per gratificare i dipendenti più meritevoli; si tratta di premi che non consistono solo in vantaggi economici ma in particolari permessi e strappi alla regola, come un orario più flessibile che permetta di frequentare dei corsi per accrescere il proprio benessere e coltivare delle passioni, o la possibilità di portare animali in ufficio. Ma non solo. Per migliorare l'umore e, di conseguenza, la produttività, alcune imprese mettono a disposizione spazi confortevoli che ospitano degli orti da far coltivare ai dipendenti. Particolari agevolazioni sono poi concesse alle donne in relazione alle loro esigenze diverse rispetto al sesso maschile; viene così accordata dagli imprenditori, in determinati casi, una certa flessibilità oraria e notevole è anche la crescita del numero degli asili aziendali insieme alla realizzazione di particolari aree per l'allattamento dotate di fasciatoi e di tutto ciò che è necessario per la cura dei neonati. Agli impiegati più meritevoli o che svolgono particolari mansioni che comportano spostamenti in auto, molte organizzazioni mettono a disposizione un'automobile aziendale; la novità sta nel fatto che il 39% delle aziende italiane che prevede l'uso di questo incentivo inserisce tra le scelte anche un veicolo eco-friendly. Non dimentichiamo, infine, che tra le numerose iniziative volte ad accrescere la motivazione del team aziendale c'è l'organizzazione di attività ricreative (cene, gare sportive, concorsi a premi); giornate speciali dove i dipendenti possono essere accompagnati anche dai loro partner e familiari. Alcuni esempi di incentivi dalle aziende più affermate provengono da: Airbnb, la quale offre ai propri dipendenti un buono di 2mila dollari da utilizzare per le attività turistiche; Johnson & Johnson, che concede un servizio di manutenzione dell'automobile e fa recapitare la spesa a casa dei propri dipendenti; le multinazionali informatiche come Google, Facebook e Dropbox, che mettono a disposizione dei propri impiegati delle aree dedicate allo svago, allo sport e alla ristorazione, musica in filodiffusione e bonus che vanno ai neo-genitori; Automattic (azienda conosciuta soprattutto per la piattaforma Wordpress e per Gravatar) e Ask.com che hanno una politica riguardante le ferie molto libertaria, ovvero i dipendenti possono prendere (ovviamente entro certi limiti) i giorni di vacanza che desiderano e nel periodo dell'anno che vogliono; presso Miller i dipendenti possono servirsi gratuitamente di ben 13 tipi diversi di birra, rigorosamente alla spina, che viene erogata in apposite aree sparse nell'edificio. Dal punto di vista dei regali agli impiegati, clienti e partner commerciali, Apple prevede convenzioni particolari in questo settore, tanto da averne fatto un vero e proprio business.

3.3.4.2 La motivazione e il benessere psicologico dei lavoratori

La scienza economica non guarda, o almeno non guardava fino a tempi recenti, con simpatia e interesse alle motivazioni sottostanti le azioni. Ad esempio, quando entriamo in un negozio ad acquistare del vino non ci viene chiesto il motivo per cui facciamo quel dato acquisto: infatti, al meccanismo di mercato è sufficiente che chi compra abbia potere d'acquisto e segua i segnali dei prezzi. Il grande economista inglese P. Wicksteed è colui che ha più teorizzato questa caratteristica dell'economia moderna, affermando che gli economisti devono essere interessati soltanto al "cosa" e al "come" e non al "perché" delle azioni.

Negli ultimi decenni, grazie allo sviluppo del dialogo tra economia e psicologia e al conseguente crescente utilizzo del metodo sperimentale in economia, gli studiosi di scienze economiche si sono accorti che le motivazioni hanno effetti importanti nelle scelte delle persone. Sperimentalmente si sta cioè scoprendo che se non inseriamo le motivazioni all'interno dell'analisi economica, non riusciamo a comprendere tante scelte importanti (come fidarsi, rispondere positivamente o meno ad un atto di fiducia, ricambiare la reciprocità, scegliere o impegnarsi nel lavoro, pagare le tasse, rispettare le leggi, ...), scelte che dipendono da come i soggetti leggono e interpretano le motivazioni degli altri con i quali interagiscono. Solo all'interno di una scienza economica aperta alle motivazioni si possono studiare e comprendere, le dinamiche delle OMI. Se c'è, infatti, un luogo nel quale la natura delle motivazioni gioca un ruolo tutto speciale è quello delle OMI, un'espressione che oggi inizia ad essere usata per indicare quelle organizzazioni – associazioni, ONG, imprese sociali, imprese di Economia di Comunione, ... – nelle quali il movente che le ispira non è primariamente il profitto né elementi solo strumentali, ma un movente ideale, una "missione" o una "vocazione" che, in vari modi, nasce dalle motivazioni intrinseche dei suoi promotori. E quando si parla di missione, di motivazioni intrinseche, di vocazione, si parla anche di *gratuità*, se è vero che entriamo nel territorio della gratuità tutte le volte che abbiamo a che fare con comportamenti che sono praticati perché buoni, perché hanno un valore in sé, prima e indipendentemente dai risultati materiali che quelle pratiche portano.

Secondo Molteni (2009) il movente ideale di queste organizzazioni può assumere diverse forme: può essere presente nel tipo di attività che si svolge, nelle motivazioni per cui un'organizzazione viene posta in essere, oppure nel modo di fare impresa, che riguarda la scelta dell'assetto di *governance*, o dell'assetto organizzativo. Queste caratteristiche devono essere compresenti in una OMI; in particolare le OMI possiedono almeno tre elementi, uno legato all'organizzazione, e due ai suoi membri.

Il primo elemento si riferisce all'attività, la quale è parte costitutiva dello scopo per cui si opera, infatti, mentre i proprietari di un'impresa capitalistica possono normalmente cambiare settore di attività se lo ritengono conveniente, una OMI nasce per uno scopo specifico, che è legato indissolubilmente all'organizzazione stessa.

Il secondo elemento si rifà a coloro che spesso, ma non necessariamente, sono i fondatori di una OMI, ovvero i soggetti intrinsecamente motivati di cui essa è composta; si tratta di quei membri che condividono la “vocazione” e i valori di una determinata OMI.

Il terzo elemento sottolinea la caratteristica di tali membri intrinsecamente motivati di essere i più sensibili alla qualità ideale delle OMI; essi infatti sono i primi a protestare quando l’organizzazione entra in crisi. Le OMI possono allora essere ONG, organizzazioni ambientali, educative, imprese sociali e civili, politiche, religiose, associazioni culturali, quando in esse si ritrovano queste tre caratteristiche appena elencate. Si comprende allora che non tutte le organizzazioni non profit sono necessariamente OMI.

Le OMI hanno inoltre la loro forza nella valorizzazione della gratuità; poiché non nascono che per vocazione, esse hanno proprio lo specifico sapore della gratuità. L’obiettivo primario di una OMI è infatti crescere e svilupparsi senza perdere la fedeltà al movente ideale che l’ha originata, senza quindi distaccarsi dal proprio carisma, e dunque senza perdere la gratuità. Inoltre nelle OMI, che sono realtà nate attorno ad una ben chiara *mission*, saper attrarre le persone giuste è decisivo per la crescita equilibrata ed armoniosa nel corso del tempo. Il ricambio intergenerazionale è infatti un tipico momento critico per le OMI, proprio a causa della necessità di sostituire alcuni membri chiave dell’organizzazione stessa. Tali organizzazioni sono interessate ad attrarre persone che abbiano la “vocazione” per svolgere l’attività che costituisce la *mission* dell’organizzazione. Non è necessario che tutti i membri di una OMI abbiano motivazioni intrinseche (la “vocazione”) perché si realizzi un clima positivo e ci sia cooperazione, ma è comunque necessario che almeno un certo numero di soggetti sia mosso da motivazioni intrinseche, soggetti che diventano poi capaci di attivare altri che pur non avendo una forte motivazione intrinseca si comportano ugualmente in modo cooperativo.

Ma come fare ad attrarre nelle OMI lavoratori preparati e che abbiano anche la vocazione? George Akerlof nel 1970 nel suo breve saggio *The market of Lemons* applicò una delle più antiche leggi economiche, la cosiddetta “Legge di Gresham”, nota con l’espressione: “*la moneta cattiva scaccia la buona*”. Akerlof mostrò che la ragione che fa sì che il meccanismo di mercato selezioni le monete cattive è dovuto ad un problema di informazione, in particolare di un’informazione asimmetrica tra i contraenti. L’esempio utilizzato da Akerlof nel suo articolo è il funzionamento delle auto usate: chi offre un’auto sul mercato sa se sta offrendo un’auto buona o un bidone, ma chi l’acquista non può osservarlo direttamente al momento della stipula del contratto. Il fallimento che questo modello di Akerlof ci svela è il fallimento della teoria economica ufficiale. Dopo Akerlof, la teoria economica ha immaginato diverse soluzioni per sanare questi fallimenti dovuti all’asimmetria dell’informazione. Questi rimedi si possono suddividere in due grandi famiglie: quelli centrati sull’offerta e quelli centrati sulla domanda. I modelli dell’offerta individuano la soluzione del problema in qualche tipo di segnale che l’offerente emette per rivelare alla controparte la propria qualità maggiore. Se osserviamo la realtà delle organizzazioni e, in particolare delle OMI, ci accorgiamo che l’uso dei segnali è prassi ordinaria nella selezione del personale: ad esempio accade che chi ha prestato volontariato sia assunto dall’organizzazione, oppure nel *curriculum vitae* di un candidato si

guarda il trascorso in attività di tipo associativo. Dal lato della domanda, per restare nel tema della selezione del personale, i meccanismi che un'organizzazione può utilizzare sono molto interessanti. Una prima teoria riguarda la politica dei salari: se esiste asimmetria informativa, il datore di lavoro potrà pagare un salario più alto rispetto al valore atteso, sperando così di non selezionare lavoratori scadenti che non garantiranno un adeguato impegno.

Questa teoria si basa però su di un'ipotesi importante: che l'unico fattore incentivante i lavoratori sia il salario. I lavoratori sono considerati individui ad una sola dimensione; non c'è spazio per altre forme di remunerazioni di tipo simbolico o ideale, che sono invece molto rilevanti nelle OMI.

Anche l'OMI si trova in una situazione di asimmetria informativa nei confronti del nuovo candidato, e l'interesse dell'associazione è selezionare soggetti preparati che abbiano però anche motivazioni intrinseche. Consideriamo due modelli. Per Heyes, che analizzò la politica salariale della sanità inglese nel 2005, sono due le condizioni che debbono verificarsi per definire un lavoratore intrinsecamente motivato per un dato lavoro: i lavoratori motivati vanno oltre il loro dovere nello svolgere il proprio lavoro; fanno un lavoro perché traggono piacere per quella data attività, e questo piacere si traduce nell'accettare un salario minore.

Sempre secondo Heyes un salario più alto può attrarre il tipo sbagliato di persona. In situazioni di asimmetria informativa, dunque, l'offrire un salario più basso diventa, per l'impresa, uno strumento che spinge i candidati buoni ad auto-selezionarsi. Un secondo modello è stato presentato da Bruno Frey nel suo libro *Not just for money* (1997), con uno studio che porta molta evidenza empirica circa l'esistenza del fenomeno dello "spiazzamento" (*crowding-out*) delle motivazioni intrinseche da parte degli incentivi monetari. Nella teoria del *crowding-out* gli incentivi materiali spiazzano la motivazione intrinseca. In questo caso, se siamo in presenza di motivazioni intrinseche, esse potrebbero venire spiazzate da una remunerazione elevata. Qual è la giustificazione teorica perché la vocazione dovrebbe essere associata ad una disponibilità ad accettare uno stipendio più basso? Smith sosteneva che la socialità genuina e le motivazioni intrinseche non sono compatibili con la normale dinamica economica e con i meccanismi di mercato. Anche i modelli del *crowding-out* motivazionale condividono una premessa simile: le motivazioni strumentali (lavorare per un salario) e quelle genuine (lavorare per la vocazione) sono in conflitto tra di loro, le une tendono a "spiazzare" le altre. Non è un messaggio positivo per l'economia e la società questa visione conflittuale tra vocazione e remunerazione economica, non lo è certamente nella prospettiva dell'Economia Civile, dove il mercato è visto come un momento del civile (Bruni e Zamagni, 2004, 2009).

Nel caso delle OMI la domanda chiave è: quali sono le forme di remunerazione che spingono le persone giuste a candidarsi auto-selezionandosi? Nei professori universitari i fondi di ricerca possono essere un buono strumento, ma in una cooperativa sociale, in una ONG, in una bottega del mondo, in un'azienda dell'Economia di Comunione, quali *fringe benefits* si possono utilizzare?

Bisogna andare oltre l'idea che il fringe benefit sia solo di tipo materiale, e muoversi nella direzione di individuare forme di remunerazione simbolica e relazionale, che non compensano i minori salari, ma si aggiungono ad essi

come strumenti di auto-selezione. La difficoltà nell'attrarre le "persone con vocazione" è già un sintomo che l'idealità dell'organizzazione è in crisi, o almeno non è più visibile dall'esterno. Sono dunque la *mission* e la cultura complessiva di un'organizzazione il vero segnale di auto-selezione per i nuovi candidati ;e quando arrivano candidati senza vocazione, ciò dice che è la cultura generale dell'organizzazione che non attrae più, ed è dunque a questo livello identitario e fondativo che occorre agire se si vuol trasformare il circolo da vizioso a virtuoso. Una tra le cose più importanti e belle della vita è mettere ciascuno nelle condizioni di poter fare il lavoro che sente come passione o vocazione.

Nelle comunità, parallelamente all'eccessiva offerta di attività e motivazione e remunerazione intrinseca, vi è una drammatica scarsità di offerta di attività normalmente poco remunerative in sé ma estremamente utili alla società. Il lavoro reale risulta essere sempre eccedente rispetto al lavoro ideale e al nostro *daimon*. Inoltre in un mondo dove ciascuno segue la propria vocazione lavorativa e la propria felicità soggettiva, è molto alto il rischio di non comunicazione e non incontro tra le persone; ognuno sarebbe talmente occupato a seguire la propria vocazione al punto da non preoccuparsi di interagire con gli altri su un piano di reciprocità, e potremmo definire narcisistica una società di questo tipo. Il mercato, attraverso il meccanismo dei prezzi, fa sì che le attività remunerative e richieste non siano solo quelle che facciamo perché ci piacciono, ma quelle che vengono ritenute utili dagli altri con cui interagiamo, e che sono dunque disposti a remunerarci per quelle attività. In qualunque lavoro che svolgiamo ci accorgiamo subito che, al di là della motivazione che ci spinge ad accettare e a continuare quel lavoro, e al di qua della remunerazione, lavoriamo veramente quando nel lavoro trova spazio anche una dimensione di gratuità.

Il mercato è allora un sistema di segnali che ci indicano se le cose che facciamo perché ci piacciono, interessano anche, e soprattutto, a qualcun altro oltre che a noi stessi. Per tale motivo, lo scambio di mercato può anche essere inteso, come è avvenuto nelle teorie di grandi economisti come Genovesi o Mill, come una forma di reciprocità e di legame sociale, che fa sì che le preferenze e gli interessi si incrocino gli uni con gli altri. Da questa prospettiva può inoltre essere colto il significato più proprio della parola interesse, tanto legata al mercato e all'economia; l'interesse è infatti sicuramente ciò che interessa a me, ma è anche ciò che interessa agli altri, e ciò che sta tra di noi e ci consente di incontrarci nello scambio (Bruni, 2014, p.73).

Bisogna anche imparare che se, in determinate fasi della vita, non riusciamo a vivere coltivando il nostro *daimon*, diventa necessario anche accettare di svolgere altre attività non vocazionali ma remunerative perché utili, infatti esse, anche se non ci piacciono, possono essere utili agli altri, e in realtà sono estremamente utili anche a noi, perché ci consentono di coltivare in altri ambiti quella che sentiamo essere la nostra più autentica vocazione. Inoltre, se svolgiamo bene questi lavori che non ci piacciono, essi ci fanno crescere e servono non solo a noi, ma anche agli altri e al bene comune. Una componente fondamentale del costo umano della disoccupazione è la profonda sofferenza di chi, quando il lavoro manca ed è precario, è costretto ad accettare lavori che non corrispondono alla propria vocazione e ai propri talenti. Ma è anche importante dire che il lavoro ha un grande valore spirituale ed

etico anche quando è svolto semplicemente per procurarsi il necessario per vivere, per non dipendere dagli altri, e magari per far vivere bene i propri bambini, la propria famiglia e se stessi. Inoltre accade troppo spesso che si chiede troppo al lavoro, e questo perché l'essere umano vuole tutto dalla vita e da ogni sua dimensione. Se dunque allora *“il lavoro non è più grande del lavoro, se non trascende sé stesso, se non vale di più del salario e dei contratti, finisce per diventare meno del lavoro, e di valere di meno del salario”* (Bruni, 2014, p.76).

Accade infatti che se il lavoro mentre mi dà da vivere non mi fa vivere bene dandomi senso, esso darà pure un bene (il salario e l'identità sociale), ma procurerà molta sofferenza nel lavorare e nelle relazioni attorno a lui/lei, dentro e fuori le imprese. Quando si lavora nel posto sbagliato può infatti accadere che venga a mancare il senso del nostro stare lì molte ore al giorno, e per molte persone perde senso anche lavorare per vivere e far vivere e si entra in crisi profonda. Per superare questa crisi, che aumenta molto quando troppe persone sono costrette a lavorare nei luoghi sbagliati pur di vivere, la soluzione consiste nel cercare di fare bene ciò che si fa, potrebbe infatti anche succedere che a forza di far bene un lavoro che non piace si finisca un giorno per amarlo.

Per quanto riguarda la questione del merito, nell'economia e nelle organizzazioni, il merito è qualcosa di complesso e per nulla semplice da individuare. I meriti relazionali e qualitativi sono in particolare difficili da ordinare oggettivamente, e sono troppo spesso utilizzati per mascherare assunzioni di amici e parenti; sono meriti che si prestano anche all'abuso, ma non per questo meno importanti per lo sviluppo dell'impresa. Si commette troppo spesso l'errore di dimenticare che un master, le tecniche, il *know how*, si possono acquisire sul mercato, ma alcuni talenti relazionali e qualitativi, il *“know why”* ad esempio, sono legati alla nostra storia, frutto di scelte e di investimenti lunghi e costosi che nessun mercato può vendere. Le imprese oggi chiudono non solo per mancanza di fatturato e di capitali finanziari, ma anche per carestia di capitali relazionali e spirituali, e per un analfabetismo relazionale ed emozionale che porta a non saper più dire parole come “scusa”, “perdonami”, parole che quando mancano bloccano le imprese più del razionamento del credito. La prima risorsa di ogni impresa è proprio il cosiddetto “capitale umano”, che è un capitale fatto di molte dimensioni e competenze.

Un aspetto troppo trascurato negli ultimi anni è la cultura manageriale delle organizzazioni, che sta diventando una vera e propria ideologia globale, sviluppata e insegnata nelle principali università e implementata dalle multinazionali e dalle società globali di consulenza. Si tratta di un'ideologia che sta entrando in molti ambiti della vita sociale, anche perché si presenta come tecnica libera da valori, che è stata capace di riciclare molti dei codici simbolici che la civiltà occidentale ha nei millenni associato alla vita buona e alla ricchezza. E sta accadendo che le nostre relazioni sono sempre più immerse e gestite da questi nuovi attori globali: i *social media* e i *network* che ci accompagnano quotidianamente e dove si svolge ormai buona parte della nostra vita relazionale, sono governati a scopo di lucro da imprese *leader* di questa nuova cultura.

Si registra una crescente fragilità relazionale ed emotiva dei dipendenti e dirigenti delle imprese, soprattutto di quelle grandi e globali. È aumentato anche l'uso di psicofarmaci tra i

manager, che cresce insieme ad ansia, depressione, stress, insonnia; dirigenti di successo una mattina si svegliano e si ritrovano senza più energie per alzarsi dal letto. Si tratta della cosiddetta sindrome del *burn-out*, che letteralmente significa “bruciato”. Ormai molte imprese multinazionali inseriscono il *burn-out* nel normale sviluppo di una carriera di un *manager*, poiché si tratta di una tappa che sta diventando molto frequente per come viene concepito, pianificato, incentivato questo tipo di lavoro. Al primo *burn-out* accade poi che ne segue un altro e poi altri ancora, perché dopo la cura si torna dentro le stesse relazioni, nella stessa cultura patologica che produce malessere. I consulenti nelle imprese multinazionali sono le vittime preferite di questa nuova epidemia dei ricchi, assieme agli analisti della finanza, agli avvocati, ai commercialisti dei grandi studi legali e professionali e soprattutto assieme a un gran numero di manager e dirigenti di grandi imprese, banche, fondi e assicurazioni.

Ci sono segnali preoccupanti di questa nuova epidemia anche nelle pubbliche amministrazioni, nelle ONG, nell'economia sociale e in alcune opere nate da carismi religiosi, per la pervasività di questa ideologia manageriale che ormai si insegna in tutte le università e *business school* e nei *master MBA* di tutto il mondo. È possibile individuare un paradosso che sta alla radice di questo nuovo malessere lavorativo, ovvero il divieto di mescolare linguaggi ed emozioni della vita privata con quelli della vita dell'impresa. Bisogna infatti tenere fuori dai luoghi di lavoro, in quanto ritenute improprie, inefficienti e pericolose, parole come dono, gratitudine, amicizia, perdono, gratuità, parole che tutti riconosciamo essere fondamentali delle relazioni familiari, sociali e comunitarie. Se guardiamo bene dentro le dinamiche reali di queste nuove imprese capitalistiche, troviamo dirigenti sempre più soli che interagiscono con altri individui soli, in rapporti funzionali e frammentati con tanti *partner* e responsabili che variano in base al compito loro assegnato e al contratto. In queste organizzazioni, nonostante si presentino con un *look* partecipativo, in realtà c'è più gerarchia. Mentre queste nuove imprese coltivano comportamenti di separazione da un lato, ad esempio facendo sì che i dirigenti non siedano a mensa con i loro subalterni, dall'altro quando devono selezionare e motivare i dirigenti utilizzano invece parole tipiche del lessico familiare, parlando di stima, merito, rispetto, passione, lealtà, fedeltà, riconoscimento, comunità, e così via. Andando indietro nel tempo si scopre che la prima metafora relazionale che ha ispirato le imprese nella modernità è stata la comunità. Tra Ottocento e Novecento le piccole botteghe artigiane e poi le imprese familiari hanno costruito organizzazioni sul paradigma relazionale della famiglia e della comunità. Inoltre nella seconda metà del Novecento in Europa abbiamo avuto la metafora “politica”: le imprese, soprattutto le grandi, riproducevano la lotta di classe tipica di quel tempo, e la fabbrica era una foto della società politica, dei suoi conflitti e delle sue cooperazioni. Nelle imprese tradizionali del primo e secondo capitalismo, ai lavoratori e ai dirigenti veniva chiesto molto, ma non veniva chiesto troppo e, soprattutto, non veniva chiesto tutto. Ad altri ambiti non meno importanti di quello lavorativo, ovvero la famiglia, la comunità, la religione, il partito, ..., veniva invece chiesto molto. Il nuovo capitalismo si è accorto che senza attivare le motivazioni e i simboli più profondi dell'umano le persone non danno la loro parte migliore.

Si chiede così molto ai neo-assunti, ovvero un impegno di tempo, priorità, passioni, emozioni, che non può essere giustificato ricorrendo al solo registro del contratto e del denaro, ma solo il dono di sé può spiegare che cosa viene chiesto e dato in queste relazioni di lavoro. Se l'impresa riconoscesse veramente tutto il "dono" che chiede ai suoi lavoratori, creerebbe dei legami comunitari che in realtà non vuole perché quelle relazioni diventerebbero non più gestibili e controllabili; ci si ferma così al riconoscimento delle dimensioni meno profonde e vere del dono di sé, e si fa tutto per ricondurre ogni comportamento all'interno del dovuto e del contratto. Finché i lavoratori-dirigenti sono giovani, il gioco di promesse, aspettative, restituzioni di riconoscimento e reciproca attenzione tra impresa e lavoratore funzionano e producono una spirale crescente di impegno, risultati e gratificazione. Ma col passare del tempo questi investimenti affettivi e relazionali non riconosciuti si cumulano e diventano crediti emotivi, che si capisce non verranno mai saldati. Le gratificazioni dei primi tempi si trasformano allora in delusione e frustrazione e inizia così la fase dell'insicurezza, della disistima, del sentirsi perdente e crolla l'immagine del lavoratore ideale che ci si era costruiti fino ad un certo momento. Come sostiene Bruni: *"l'ideologia manageriale sta praticamente manipolando stima, riconoscimento, comunità, perché le usa senza gratuità, e quindi senza responsabilità per i costi emotivi e per le ferite relazionali che l'ambivalenza di queste parole grandi inevitabilmente producono"* (Bruni, *Le organizzazioni di consumo*, 2015).

Ragionando invece sulla misurazione del benessere dei dipendenti, le aziende ricorrono a metodologie diverse. Alcuni CEO preferiscono utilizzare rilevazioni di *employees' satisfaction* da poter confrontare, ad esempio, su base annuale, per poter così attuare degli interventi correttivi qualora se ne evidenziasse la necessità. Altri responsabili d'azienda preferiscono invece non misurare il benessere, ritenendo tali misurazioni, ad esempio tramite questionari o test di altro tipo, degli strumenti non appropriati e distorti per fare emergere lo stato effettivo di benessere del lavoratore. Questa è ad esempio l'opinione di Luca Foresti, CEO del Centro Medico S. Agostino di Milano, il quale, nel corso di un'intervista ha affermato che: *"noi facciamo ogni tanto questionari tipicamente verticali su alcuni temi, ma non abbiamo mai preso la decisione di tenere una misura annuale, costante, con sempre la stessa metodologia per poterla confrontare negli anni, perché io mi fido poco di misure sul percepito. Cioè ritengo che le misure sul percepito abbiano tanti problemi tecnici nella loro interpretazione e creano poco valore. Mentre mi fido molto delle misure intrinseche, tipo turnover, tipo relazioni, il grado di conflittualità interna dell'azienda misurata anche lì in modi dubbi ma che si possono usare. Queste sono le cose sulle quali faccio maggiore attenzione"* (gennaio 2019).

Altre aziende, come ad esempio Leroy Merlin, hanno invece valutato di inserire dei barometri di misurazione del benessere all'interno di ogni negozio, così da poter costantemente monitorare i livelli di *satisfaction* dei dipendenti.

Le pratiche di gestione delle risorse umane orientate al commitment e al coinvolgimento dei lavoratori aumentano in maniera significativa il grado di soddisfazione dei dipendenti (Wood e Wall, 2007; Albertini e Leoni, 2009). Tali pratiche specifiche sono collocate lungo quattro *driver*

fondamentali di “arricchimento del lavoro” e di “partecipazione/ coinvolgimento”:

1) Il coinvolgimento dei lavoratori (coinvolgimento e partecipazione) necessita di una crescita di autonomia e discrezionalità, nonché della partecipazione ai processi operativi e decisionali.

2) Lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze professionali e comportamentali dell'organizzazione (sviluppo e formazione) avviene tramite le iniziative di formazione e incentivi all'apprendimento e alla crescita di tutti i collaboratori.

3) La gestione della flessibilità organizzativa si fonda sul ricorso alla delega e sulla flessibilità funzionale nei posti di lavoro, facendo perno sulla versatilità delle risorse umane e sull'arricchimento del lavoro.

4) L'esistenza di relazioni industriali avanzate.

Il driver “Coinvolgimento e partecipazione” fa riferimento a quattro pratiche fondamentali. Esso richiede, innanzitutto, l'osservazione delle caratteristiche dei flussi informativi e degli strumenti di consultazione e comunicazione presenti in azienda. Per quanto riguarda la comunicazione di tipo *top-down*, è importante guardare alla profondità e alla finalità: un'impresa volta a pratiche innovative dovrebbe informare i propri dipendenti anche sugli aspetti più delicati e cruciali della vita aziendale, come le scelte strategiche, l'andamento del mercato, le *performance* economico-finanziarie. Inoltre, gli strumenti di comunicazione possono essere funzionali al rafforzamento del senso di appartenenza e di identificazione nella comunità organizzativa. Ciò può essere rafforzato dalla attivazione di canali informativi *bottom-up* e di meccanismi di *suggestion system* che stimolino la creatività dei dipendenti. Il ricorso al lavoro di gruppo rappresenta la forma di organizzazione del lavoro più evoluta in questa direzione. Un ulteriore importante strumento è rappresentato dalle indagini sul clima organizzativo interno attraverso le quali il *management* può rilevare il grado di soddisfazione/ insoddisfazione dei dipendenti e quindi attivare processi motivazionali adeguati. Il coinvolgimento dei lavoratori si concretizza nel grado di influenza nel processo decisionale, a livello operativo e strategico.

Per quanto riguarda il driver “Sviluppo e formazione”, di particolare rilievo risulta il peso delle attività formative, in particolare quelle *off-the-job* poiché dovrebbero consentire non solo l'apprendimento *firm-specific* ma una crescita professionale discontinua e orientata alla polifunzionalità. Destinatari di tali interventi formativi non dovrebbero essere solo i lavoratori posti ai livelli gerarchici più elevati, ma anche il resto dei dipendenti.

Sul fronte della “Flessibilità e del decentramento decisionale” vanno considerati, da un lato, il processo di decentramento e di delega, dall'altro l'introduzione di pratiche di *job rotation* e *job enrichment*, secondo l'ipotesi che la flessibilità generatrice di innovazione sia quella funzionale basata su investimento nel tempo in capitale umano.

Infine, l'esistenza di "Relazioni industriali avanzate", riconducibili all'efficacia dei processi di negoziazione con le rappresentanze sindacali, rappresenta la pre-condizione e il contenitore istituzionale delle pratiche suddette.

Tra le 5 aziende che hanno reso i propri dipendenti più felici sono state riconosciute: Facebook, Starbucks, SAS Institute, Ferrero e IKEA. Facebook ha recentemente introdotto un piccolo manuale (un vademecum per immagini) con una raccolta di citazioni e di idee per ispirare i dipendenti a fare cose grandiose con impegno. Starbucks ha investito circa 250 milioni di dollari nell'Università di Arizona per garantire ai propri dipendenti una formazione universitaria. In SAS Institute i dipendenti non hanno un limite per i giorni di malattia e possono usufruire di una struttura apposita per i figli dei lavoratori, oltre a poter pranzare e cenare insieme alla famiglia. La sede francese di Ferrero ha di recente aperto un asilo d'impresa e un mini club all'interno dei suoi locali per rispondere al problema dell'affidamento dei bambini durante le ore lavorative dei genitori. IKEA, infine è costantemente all'opera per costruire un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso di tutte le diversità: di genere, provenienza, etnia, età, anzianità e orientamento sessuale. Proprio in questo ambito l'azienda ha maturato diverse iniziative.

3.3.4.3 L'importanza del carisma nel ruolo della *leadership*

Come ci hanno insegnato Weber, Sombart e Fanfani, un movimento spirituale produce significativi effetti civili e anche economici. Il teologo von Balthasar, tra i più grandi del Novecento, descrive la vita della Chiesa come una dinamica tra diversi principi; in particolare sono due i principi a cui si riferisce: quello petrino e quello mariano. La storia della Chiesa per von Balthasar può essere raccontata come lo sviluppo e l'intreccio di queste due dimensioni coesistenziali della Chiesa, ovvero come rispettivamente la storia di istituzioni e carismi. Anche la storia economica e civile della società può essere compresa e raccontata con questa teoria, infatti, quando si narra la storia dell'economia ci si concentra quasi esclusivamente sull'aspetto istituzionale, trascurando troppo l'economia carismatica. Ma ci sono storie carismatiche nascenti da carismi religiosi, ma anche civili, che portano persone ad impegnarsi nella vita economica e civile.

Come scrive Bruni nel suo testo *Il prezzo della gratuità*, c'è una caratteristica comune a tutte le esperienze di economia carismatica, in quanto il loro movente non è la ricerca dell'interesse economico, ma esse nascono per rispondere a bisogni concreti di persone concrete, e sono animate dalla gratuità: esiste infatti uno stretto legame tra il carisma e la gratuità, la loro radice è la stessa ed è *charis*, cioè grazia, dono (Bruni, p. 13). Il carisma di Benedetto ricompose due dimensioni della vita umana in unità, la vita interiore e il lavoro, istituendo la regola dell'*ora et labora*, e facendo questo diede vita anche alle prime grandi innovazioni economiche, tra cui le moderne tecniche contabili. Il carisma di Benedetto fu decisivo per la nascita dell'economia di mercato, così come lo fu anche il carisma francescano. Nella storia dell'economia e della società occidentale, il francescanesimo rappresenta un momento di grande importanza e, al tempo stesso, un paradosso; da un mercante

figlio di mercanti nacque un carisma che ha posto al proprio centro “sorella povertà”, ovvero la prima scuola economica dalla quale emergerà il moderno spirito dell’economia di mercato. Da questo grande movimento culturale nacquero anche i Monti di Pietà nella seconda metà del Quattrocento, dapprima in Italia e in seguito anche nel resto d’Europa, al fine di aiutare le famiglie meno abbienti che non avevano accesso al credito e per questo costrette a rivolgersi agli usurai. Nei secoli successivi i carismi hanno dato vita ai primi ospedali, alle prime scuole pubbliche, alle opere di assistenza; in particolare, in Italia il primo contratto di lavoro per un minorenni fu scritto da don Bosco, espressione di un carisma nato per amore dei ragazzi e dei giovani. La storia europea non può dunque essere compresa e raccontata senza prendere in considerazione l’azione dei carismi, i quali sono la base ispirante ogni *leadership*. A Max Weber si fa risalire l’introduzione del concetto di carisma nelle scienze sociali, riprendendolo con creatività dagli studi sul cristianesimo di Rudolf Sohm e Karl Holl.

Nonostante Weber abbia scritto molto sul carisma non ci ha lasciato una definizione sociologica analitica di che cosa esso sia. Egli, nella sua visione del carisma, e in particolare della *leadership* carismatica, risente poco della storia carismatica medioevale, e ha in mente soprattutto il mondo calvinista, che conosce direttamente. Infatti, quando parla delle comunità carismatiche cristiane, Weber non ha tanto in mente i grandi movimenti religiosi (dai francescani ai gesuiti), quanto le sette dei pellegrini calvinisti nordamericani, i quali sono al centro anche del suo capolavoro *l’Etica protestante e lo spirito del capitalismo*. Nell’opera di Weber è possibile rintracciare gli elementi fondamentali dell’idea di carisma. Innanzitutto per Weber il carisma è dato a singole persone, che sono i portatori del carisma, dotate di doni non comuni, i quali vengono riconosciuti come tali dalle comunità di riferimento. Il carisma è dunque una relazione, cioè un riconoscimento da parte di una comunità che una persona ha dei doni speciali, diversi, non comuni. Inoltre per Weber il carisma è associato a una tipica forma di autorità, al suo esercizio e alla sua legittimazione, e quindi alla *leadership* e al potere. Il *leader* è sempre il portatore di un carisma, anche se, soprattutto oggi, non vale sempre la relazione contraria. Secondo Weber però, la forza rivoluzionaria del carisma è destinata a non durare nella storia e ad essere, dunque, un’esperienza provvisoria e transitoria; il destino dei processi carismatici risulta così legato all’istituzionalizzazione degli stessi e al rientro nel dominio del quotidiano e della *routine*. Ma, il desiderio di far durare un carisma traducendolo in buone pratiche, regole, codificazioni per farlo vivere oltre la generazione del fondatore, è spesso la via che conduce alla sua scomparsa. Un ampio spazio è dedicato da Weber all’«oggettivazione del carisma», cioè ciò che viene posto in atto al fine di codificare in processi relazionali la spinta iniziale del carisma e le straordinarie doti del *leader*. In tal modo l’annuncio carismatico diviene, a seconda dei casi, regola, disciplina, teoria, dogma, o il contenuto di una tradizione che si istituzionalizza. Per Weber, nonostante l’irrigidimento dovuto alla sua necessaria istituzionalizzazione porti il carisma stesso a mutare e spegnersi in quanto carisma, esso rimane un elemento rilevante, pur nella sua provvisorietà, nella struttura sociale. Weber vede infatti il carisma come una forza di cambiamento nella storia e in particolare, vede il dominio carismatico come associato all’uscita da momenti di crisi.

Inoltre Weber lega il carisma al comunismo, inteso come mancanza di contabilità e di diritti di proprietà individuali dei vari membri della comunità nel consumo dei beni, e distingue in particolare tra “comunismo d'accampamento” e “comunismo d'amore” (quello che si vive nei monasteri, e imitazione delle prime comunità cristiane). Due caratteristiche importanti che rileva Weber nella sua analisi riguardano l'intendere il carisma come forza di trasformazione della storia e il pericolo costante, e per certi versi inevitabile, che le esperienze carismatiche vengano snaturate dall'inesorabile processo di istituzionalizzazione. In relazione a quest'ultimo punto, si può dire che il carisma si istituzionalizza per non morire, ma una volta istituzionalizzato il bisogno di burocrazie e di ordine razionale tende a distruggere la parte più innovativa e vitale del carisma. La forma burocratica pura è l'ideal-tipo dell'organizzazione non carismatica, e la burocratizzazione di un'organizzazione e comunità carismatica è sempre segnale di cambiamento da carisma in istituzione.

Come affermano gli studiosi Bruni e Smerilli nel loro testo *L'altra metà dell'economia* (2014), mentre Weber ritiene che le esperienze carismatiche non siano destinate a durare, essi ritengono che il principio carismatico possa animare istituzioni carismatiche, che restano carisma diventando istituzioni, a patto di un continuo rinnovamento vitale e di accorgimenti cruciali di *governance* (Bruni, Smerilli, p. 65). Sottolineano inoltre che, anche se le esperienze carismatiche si manifestano sempre grazie a una persona o a un piccolo nucleo che le anima, non c'è un solo portatore del carisma nella loro visione e anche se ogni carisma si manifesta nel mondo in alcune persone specifiche, questo si tramanda nel tempo in futuri riformatori che rendono le esperienze carismatiche ad un tempo personali e comunitarie.

Un'altra teoria interessante per i carismi è quella sviluppata dall'economista, sociologo, storico e scienziato politico austriaco Joseph Alois Schumpeter, ovvero la teoria dell'innovazione, la nuova parola d'ordine del XXI secolo. Un elemento distintivo di tale teoria è quello che Schumpeter definisce “distruzione creatrice”, intendendo così la dinamica dell'innovazione e della creatività, ma anche la stessa natura della concorrenza di mercato, la quale spinge avanti l'economia e la società operando una sorta di distruzione degli equilibri e dello *status quo*. Nella visione di Schumpeter, i carismi creano il nuovo distruggendo situazioni statiche, e anche se questa distruzione non appare come tale nel momento storico nel quale si manifesta, quando si legge *ex post* la storia dei carismi si nota che hanno distrutto molto per edificare cose nuove. Allora, sia nella versione sociologica originaria di Weber, sia nella versione ecclesiologica di Balthasar, la rincorsa innovatore-imitatore non è troppo lontana dalla dinamica carisma-istituzione. Molte imprese e organizzazioni nascono per cogliere un'opportunità di mercato, per rispondere a un bisogno, per erogare un servizio. Ma ce ne sono altre che sono l'emanazione degli ideali e delle passioni di una o più persone che mettono nella loro organizzazione i progetti più grandi della loro vita, e come scrive Bruni nel suo articolo “*Il coraggio di pensare il frutteto*”: “*Di queste organizzazioni e comunità «altre» è piena la terra, e molte delle cose belle e alte della nostra vita si svolgono all'interno di queste organizzazioni e comunità, dove le motivazioni delle persone diventano i progetti, i progetti si fanno storia, la storia si arricchisce di colori e di sapori*” (Avvenire, 15 febbraio 2015).

Queste realtà se vogliono durare oltre la vita del fondatore hanno bisogno di membri creativi e innovativi. Ma una volta che queste organizzazioni e comunità crescono e si sviluppano, chi le ha generate finisce per dar vita a strutture di governo che impediscono l'emergere di nuova creatività, e danno così vita al loro declino. La radice di questa malattia auto-immune che colpisce molte organizzazioni e comunità sta nella cattiva gestione della paura di perdere l'originalità e l'identità specifica del carisma del fondatore: per paura di deteriorare la purezza della *mission* originaria vengono scoraggiate le persone dotate di maggiore creatività perché percepite come una macchia per l'identità. Piuttosto dunque che emulare il fondatore nella sua creatività si imitano le forme nelle quali essa si è manifestata e si confonde il nucleo dell'ispirazione originaria con la forma organizzativa storica che esso ha assunto nelle fasi di fondazione, senza capire che, invece, la salvezza dell'ispirazione originaria consisterebbe nel cambiare le forme per restare fedeli alla sostanza del nucleo originario. I sintomi di questa malattia sono molti, il più visibile consiste nell'incapacità di attrarre nuove persone generative e di qualità e come scrive Bruni: *“Se i desideri e le passioni dei nuovi membri vengono orientati verso le forme storiche nelle quali il fondatore ha incarnato i suoi desideri e le sue passioni, si finisce per desiderare i frutti dell'albero, non l'albero che li ha generati. Chi governa un'organizzazione e vuole che essa continui nel tempo, dovrebbe dire alle sue persone creative e giovani: Non desiderare soltanto i frutti generati ieri che ti stanno affascinando oggi. Sii nuovo albero”* (Avvenire, 15 febbraio 2015).

Anche se non ci sono garanzie che la creatività dei nuovi arrivati porti gli stessi frutti del fondatore, la certezza è comunque la morte se non si ha il coraggio di affrontare questo rischio vitale. La cultura e le scelte organizzative hanno una specifica responsabilità nelle fasi di passaggio dalla generazione fondativa a quella successiva, ma anche in quella dove i tempi chiedono cambiamenti profondi e coraggiosi. All'origine della malattia auto-immune si ritrova l'errore dei dirigenti di utilizzare i membri più innovativi solo per funzioni e compiti esecutivi e funzionali, non consentendo loro di fiorire e di coltivare i propri talenti, ma qui si trova anche la cura a tale patologia. Nei primi tempi della fondazione, quelli della creatività pura, che possono durare anche decenni, le organizzazioni a movente ideale attraggono persone eccellenti, portatrici di talenti e carismi in sinergia con quello del fondatore. La saggezza di governo del fondatore e dei suoi primi collaboratori sta allora nel far sì che le persone creative possano svilupparsi nella loro diversità, non trasformandole in strumenti al servizio del carisma del leader. Se non si valorizzano le diversità e si orientano tutti i talenti migliori verso una cultura monista tutta tesa allo sviluppo dell'organizzazione, l'organizzazione a movente ideale finisce per perdere biodiversità, fecondità, e si avvia al declino. Nella prima fase di vita del fondatore-fondatrice, molte OMI sperimentano la più alta forma di creatività che l'umano conosca, quella della creatività pura, assoluta, esplosiva e affinché questa grande creatività si incarni in un'istituzione c'è bisogno che tutti i membri abbiano una certa creatività, che si può definire di “secondo livello”, capace di creare forme, modi e mezzi di attuazione di tale creatività originaria in nuove aree geografiche, in nuovi e inediti settori di attività e ambiti. La prima virtù richiesta ai membri delle OMI durante questa prima fase è la fedeltà assoluta all'ispirazione originaria, e tutta la creatività

viene subordinata alla fedeltà e messa sussidiariamente al suo servizio. Durante questa prima fase, il governo dell'organizzazione orienta la creatività dei membri migliori verso funzioni di governo e di responsabilità fedele e al tempo stesso si attraggono, col passare del tempo, sempre più nuovi membri con preferenze che la letteratura economica chiama conformiste, cioè persone che traggono felicità dall'allinearsi con i gusti, i valori, la cultura dominante nel gruppo, perché sono questi i valori richiesti e necessari in questa fase di sviluppo. Ma quando il fondatore lascia, queste organizzazioni e comunità si ritrovano con membri educati solo alla fedeltà e alla creatività di "secondo livello", mentre all'organizzazione in questa nuova fase servirebbe la creatività di "primo livello", della stessa natura di quella del fondatore e che li aveva attratti. Il cambio generazionale dunque per la maggioranza delle organizzazioni ne segna il declino, ma esso non risulta sempre essere l'unica possibilità. La storia ci dice che qualche volta le organizzazioni fioriscono dopo la morte del loro fondatore e che le comunità risorgono con un passaggio generazionale. Le organizzazioni possono vivere più stagioni se muoiono e risorgono molte volte, e scrive sempre Bruni: "*Ma per imparare a risorgere occorre prima imparare a morire. Chi invece vuol salvare la vita, la perde. È la legge della vita, anche di quella delle organizzazioni che nascono dai nostri ideali più grandi*" (Avvenire, 15 febbraio 2015).

3.3.4.4 Il lavoro dei dirigenti

Per quanto riguarda il lavoro manageriale, l'economista Ruffini ha individuato, nel suo testo *Economia Civile e management* (2013), osservando i dirigenti di più alto livello, due aspetti rilevanti, ovvero: la mancanza di tempo, cioè il ritmo frenetico, soprattutto per i vertici delle organizzazioni, e la mancanza di reali leve di azione diretta per risolvere i problemi, per il fatto che spesso ci si muove in contesti fortemente vincolati (Ruffini, 2013, p.103). Entrambi questi fenomeni possono essere considerati anche un sintomo della sostanziale diminuzione degli spazi e delle possibilità di controllo sulle aziende da parte dei *manager*. Molte recenti teorie di *management* affrontano questo problema, ad esempio attraverso studi sull'integrazione dei processi, sui *key performance indicators*, sul controllo strategico e sulla *balanced scorecard*, ma non sempre la tecnica può surrogare gli aspetti soggettivi e il rischio spesso è che le tecniche creino una sorta di burocrazia manageriale che genera solo un'illusione di controllo.

Oggi i *manager* di alto e medio alto livello che cercano di esercitare in modo efficace il loro lavoro non hanno né tempo né un reale potere diretto di intervento. Spesso non si attribuisce importanza oggi a questi aspetti per due motivi: in primo luogo, perché sembra incredibile che chi è a capo di un'azienda abbia un forte problema di autonomia nella gestione del proprio tempo e di limitazione del proprio potere; in secondo luogo, perché oggi tutti si lamentano di non avere tempo e di avere qualcuno o qualcosa che impedisce di operare come si vorrebbe. Quest'ultimo aspetto sembra paradossale in relazione alla civiltà dell'informazione che oggi, donandoci strumenti ottimi per migliorare la nostra produttività, ci permette di lavorare anche 24 ore al giorno, dandoci

potenzialità di lavoro maggiori rispetto al tempo che abbiamo fisicamente da vivere. Per lo stesso motivo, le intense relazioni che si creano tra soggetti e gruppi e l'informazione rendono diffuso anche il potere e sempre più difficile il contemperamento degli interessi tra persone e gruppi; tutto ciò implica uno sforzo di coordinamento particolarmente complesso, che riduce i gradi di libertà di azione, ed è in tal senso che occorre allora capire che agli alti dirigenti in realtà il potere non manca, ma è il modo in cui si esercita il potere a variare nel tempo e nei luoghi.

Negli studi di Mintzberg (1985) e di altri autori è possibile rintracciare alcune caratteristiche specifiche del lavoro manageriale, ovvero: il ritmo serrato, la brevità e la varietà delle attività, la frammentazione e la discontinuità del lavoro, l'orientamento all'azione, la preminenza della comunicazione orale e informale, la natura laterale di affiancamento (rispetto a colleghi e collaboratori del lavoro) e infine, un controllo più nascosto che apparente. I primi tre aspetti hanno a che fare con il fattore tempo, i successivi quattro con le limitazioni del potere, o, in altri termini, con l'impossibilità di esercitare il potere in modo diretto per risolvere i problemi. Per uscire dal tunnel inerente il fattore tempo, i *manager* utilizzano due tipi di soluzioni, al fine di gestire al meglio una condizione strutturale del lavoro nelle organizzazioni attuali, rispetto alla quale chi dirige deve solo scegliere il livello di stress con il quale intende convivere, sapendo che ci sono livelli di stress benefici e adrenalinici e livelli di stress che fanno giungere al tracollo fisico. La prima strategia classica di difesa è quella di dotarsi di un'affollata segreteria, cioè una barriera di assistenti che proteggono e potenziano l'azione relazionale di chi dirige. Anche se tutti conoscono questo sistema, non tutti sanno usarlo in modo efficace, o quantomeno, non tutti dispongono di sufficienti risorse economiche e professionali per farvi ricorso.

È importante in questo senso distribuire bene i lavori tra gli assistenti (rispondere al telefono, gestire l'agenda, coadiuvare nelle decisioni, gestire questioni amministrative spicciole ...) ed avere un buon *layout* della struttura.

La seconda strategia è una soluzione in realtà banale e applicata da molti, e consiste nel darsi un rigore maniacale nella gestione dei tempi, cercando dunque di dominare il tempo. Far questo significa stabilire per ogni riunione l'orario d'inizio e di fine e fare in modo che tutti rispettino gli orari. Significa anche definire la tempistica delle attività con largo anticipo, ad esempio stabilendo per l'intero anno accademico il calendario dei meeting dei dirigenti, i tempi dei sistemi di programmazione o dei sistemi di valutazione o di qualsiasi altra attività. La gestione rigorosa del tempo dà infatti una serie di vantaggi: crea *routine* e ritualità dando più sicurezza rispetto alla conciliazione del lavoro quotidiano e impone rigore e proattività nei comportamenti, facendo rispettare gli orari e le scadenze a tutti i componenti, inoltre attraverso la ritualità si crea relazione e si crea anche maggior rispetto reciproco. Dominare il tempo significa praticamente applicare la regola dell'*ora et labora* creando ritualità e *routine* che danno sicurezza e creano comunità. Altri elementi indispensabili per gestire il tempo sono: la comunicazione con tutti, infatti quello che si spiega prima non dovrà essere corretto poi; la condensazione della cronaca in storia, pensando al futuro al fine di fare la storia, ponendosi orizzonti sconfinati nella propria azione senza fermarsi a

lavorare al tempo della cronaca, cioè al qui e ora. Poi, le motivazioni per cui il direttore generale e, a cascata, i diversi dirigenti lavorano molto sono parecchie; le più classiche sono gli aspetti economici e lo spirito di servizio; a volte, sottolinea però Ruffini, si lavora molto perché così fanno tutti e si genera così un clima nel quale il solo osservare ad alta voce che si lavora troppo potrebbe comportare l'essere considerati pigri e diversi dagli altri (Ruffini, 2013, p.109).

Accade che quando si chiede a questi dirigenti se a loro giudizio lavorino troppo essi rispondono quasi sempre di no, e questo accade perché in certe situazioni si antepone il lavoro alla famiglia. Lavorare molto può essere sicuramente piacevole e motivante quando si rivestono posizioni importanti e di potere, ma il problema diventa poi quello di gestire nevrosi più o meno evidenti e di non perdere la famiglia. In questo senso è necessario rendersi conto del fatto che gestendo il tempo in modo rigido, veloce e forsennato si perdono le relazioni, perché spesso relazionarsi con gli altri implica ascoltarli, dedicargli tempo. Certamente la relazione è più una questione di qualità che non di quantità, si fonda più sulla capacità di ascolto che non sul confronto, ad esempio in molte situazioni organizzative si hanno relazioni intense, molto dispendiose in termini di tempo ed emotivamente costose, ma di fatto inutili se non addirittura dannose, in quanto spesso enfatizzano lo scontro piuttosto che l'incontro. I tempi stretti del lavoro, quindi, non necessariamente distruggono il sistema di relazioni: se infatti il quadro relazionale nel quale si opera è sufficientemente coeso, le relazioni di qualità possono svilupparsi anche con tempi organizzati e ridotti. Il problema si sposta, conseguentemente, sul percorso attraverso cui creare un sistema di relazioni di qualità ed economicamente efficienti, e ciò implica l'analisi dei modi con cui si gestisce il potere.

Se c'è oggi un posto di potere questo sembra essere con tutta evidenza quello di direzione di grandi imprese o di importanti istituzioni finanziarie, e tale potere compete con quello degli Stati e dei politici che li rappresentano. Il fatturato di alcuni amministratori delegati a capo di imprese multinazionali equivale a quello dell'intero continente africano in alcuni casi, e le risorse di cui dispongono certi gestori di istituzioni finanziarie basterebbero a sanare molte economie in crisi in altri casi ancora, sia di imprese che di piccole entità locali. Non si può non pensare che queste persone non siano persone potenti, cioè in grado di influenzare in modo diretto o indiretto il comportamento di molte altre persone; infatti, le posizioni di capi d'azienda o di alta dirigenza sono dotate di tutte le fonti di potere possibile, ovvero: del controllo delle risorse (*budget* e *benefit* di vario tipo) e del controllo delle informazioni e dell'autorità formale. Adam Smith scriveva nella sua *Teoria dei sentimenti morali* che colui che detiene il potere “spesso è così innamorato della presunta bellezza del proprio piano ideale di governo che non può tollerare la minima deviazione da qualunque suo particolare. Egli [...] sembra immaginare di poter disporre i diversi membri di una grande comunità così facilmente come la mano dispone i diversi pezzi degli scacchi sulla scacchiera” (Smith, 2013).

In realtà però non è così, in quanto organizzare il lavoro significa dirigere persone ed è impossibile controllarle oltre un certo livello, perché le persone decidono autonomamente quanto farsi “servi”. Per quanto influenzate dal potere, le persone sono sempre libere di scegliere e inoltre i

sistemi sociali più avanzati stanno sempre più definendo regole generali volte proprio a tutelare il lavoro al fine di tutelare le persone e la loro dignità. Anche il nostro codice civile nell'articolo 2222 sancisce che è lavoratore “*colui che si obbliga*” ad erogare una prestazione in cambio di un salario, e non chi “*è obbligato*”. Questa osservazione è centrale in tutte le analisi sociali, economiche e politiche che si sono sviluppate storicamente. David Harvey sostiene per esempio che “*Una delle conquiste più insigni di Marx fu proprio quella di riconoscere che è il lavoratore, cioè la persona che effettua concretamente il lavoro, che detiene il vero potere nel processo lavorativo [...] il capitalista in ultima analisi dipende dal lavoratore*” (Harvey, 2010).

Come sottolineato più volte nei capitoli precedenti, il tema è stato centrale anche nell'ambito della dottrina sociale della chiesa cattolica che, dall'Enciclica *Rerum Novarum* (1891) alla *Laborem Exercens* (1981) ha riconosciuto la centralità della persona e del lavoro che essa incorpora, nell'ambito di ogni attività umana. Il potere può essere esercitato per fini personali o collettivi. La modalità di gestione del potere in chiave personalistica è stata ben teorizzata dal cardinale Mazzarino, il quale detenne in Francia il potere assoluto dal 1643 al 1661. Nel 1684 Mazzarino scrisse il *Breviarum politicorum secundum rubrica Mazarinicas* al fine di spiegare le sue regole di gestione del potere. Il breviario si fonda su cinque dogmi, ovvero: simula, dissimula, non credere a nessuno, loda tutti, rifletti su quello che fai. Si nota da tali dogmi come sia ben chiara la logica di concezione del potere centrata sul mantenimento del potere personale attraverso le relazioni e non attraverso i risultati. In alternativa a questa modalità il potere può essere esercitato per fini collettivi. Il potere esercitato per fini collettivi è un potere orientato solamente a raggiungere le finalità istituzionali dell'organizzazione in cui si opera e che si amministra, cercando di mantenerne la coesione e l'unitarietà interna, l'autonomia e l'economicità di funzionamento. Per riuscire a far questo non si può pensare di focalizzarsi sul proprio potere personale, ma occorre agire con spirito di servizio e di sacrificio, donandosi.

Nella realtà l'orientamento di un capo al potere personale dipende molto dalle sue caratteristiche individuali, ma in linea di massima tanto più un'organizzazione si mostra come comunità coesa di persone, tanto più chi la governa pro-tempore avvertirà su di sé la responsabilità di servirla. Il senso di comunità è una condizione necessaria ma non sufficiente per una gestione efficace del potere, ma se genera l'autoreferenzialità e se agevola la manipolazione e l'autoritarismo può rivelarsi dannoso per l'organizzazione. La condizione fondamentale per esercitare il potere in maniera efficace consiste nella creazione di un ambiente organizzativo basato sulla fiducia e la collaborazione, costruendo un sistema di valori, pratiche e linguaggi condivisi. L'essenza dell'azione manageriale consiste proprio nel saper gestire i paradossi della collaborazione e del controllo, creando tra i due un giusto equilibrio. Secondo Genovesi tale equilibrio si raggiunge, per quanto riguarda la collaborazione, sviluppando al massimo il potenziale combinatorio delle persone rispetto alle finalità che ci si pone, e per quanto riguarda il controllo, esercitando un controllo efficace senza limitare le persone nelle loro azioni e senza forzarle o manipolarle.

Il principale problema del *management* inerente la gestione di tale equilibrio risiede nel rischio

di creare un'ideologia della manipolazione, predicando il potere finalizzato al bene comune, alla pubblica felicità, ma in realtà consolidando solo i benefici individuali di chi già occupa un posto di potere e lì vuole restare. La collaborazione non è altro che l'altra faccia della medaglia della competizione, se è vero che *cum petere* significa "cercare insieme". White scrisse che nonostante le organizzazioni "*deifichino la collaborazione, in realtà esse rimangono luoghi dove il successo arride a coloro che sono motivati essenzialmente dai vecchi impulsi individualisti e competitivi*" (1973, p.176). In tutti gli ambienti professionali molto competitivi accade che tutti i soggetti devono allo stesso tempo collaborare e competere tra loro, e ciò crea "*ecosistemi [...] in cui il tratto più desiderabile è l'abilità di apparire collaborativi mentre si elimina il prossimo*" (Stewart et al., 2011, p.192).

Una domanda che ci si deve poi porre nella ricerca di equilibrio tra collaborazione e competizione riguarda il come contrastare le pressioni più forti di carattere istituzionale, sia interne che esterne, che spingono e premiano l'individualismo più sfrenato. In un'ottica di mercato sarebbe possibile risolvere tale contraddizione con lo sviluppo, nel senso che crescendo c'è posto per tutti, quindi anche in un'organizzazione, secondo un'ottica "mercatista" occorre che vi siano alti tassi di sviluppo e una buona capacità di gestione del *turn-over* del personale; accade però che, per i capi, la tentazione di sfruttare la competizione per gestire lo sviluppo a costo di qualche espulsione ben governata è molto forte, sicuramente perché credono di poter mantenere il potere e perché l'idea che la competizione sia una forza propulsiva importante è molto consolidata. Non sempre però ciò che vale per il mercato vale anche per le organizzazioni. Per quanto siano sofisticati i modelli teorici, alla base della collaborazione tra individui vi è sempre un'idea di rischiare, cioè correre il rischio di sacrificarsi. Infatti, collaborare significa aiutare qualcuno nello svolgimento di qualsiasi attività, contribuendo al raggiungimento di un determinato obiettivo. Chi collabora deve essere disposto quindi ad assumersi il rischio che l'altro approfitti della sua disponibilità ed è proprio su questa base che gli economisti ricercano il coordinamento tra gli individui, prima ancora che la collaborazione, attraverso sistemi più o meno sofisticati di incentivi che minimizzino i comportamenti *free rider*. Tornando a Genovesi, l'equilibrio tra forza concentrativa (individualismo competitivo) e forza diffusiva (collaborazione) si persegue attraverso leve operative e istituzionali ben impostate. Le leve operative riguardano il modo stesso di lavorare: poiché è dall'esperienza che si apprendono sia il saper fare che il saper essere, è necessario sviluppare pratiche di lavoro che aiutino le persone ad apprendere la collaborazione e l'ascolto degli altri; gli aspetti pre-manageriali legati a ritmi e rituali, ai gesti, al rispetto e all'orizzontalità delle relazioni costituiscono la base di fondo per spingere le persone alla collaborazione. A livello istituzionale, chi dirige deve comprendere che, più che la competizione, è il principio di equità a mandare avanti le organizzazioni e che consente una corretta gestione dei premi evidenziando le virtù e creando un riferimento teleologico che consente di creare comunità. Nella pratica l'equità si ottiene attraverso la trasparenza e la chiara finalizzazione degli sforzi comuni. Un problema di oggi riguarda la questione del merito, soggetta a molte manipolazioni; nella maggior parte dei casi e degli ambiti il merito viene deciso da chi ha il potere di farlo, e questo

non è una garanzia di equità ed equilibrio tra contributi e ricompense.

Nelle imprese giapponesi degli anni Ottanta, quando il Giappone era considerato la potenza economica che faceva scuola, il concetto di merito dentro le imprese giapponesi era basato sulla fedeltà aziendale nel lungo periodo. In pratica nelle imprese giapponesi si premiava il lavoro di collaborazione e non si facevano distinzioni tra lavoratori e azionisti, tra lavoratori e *manager*. L'impresa era concepita come *“una coalizione di interessi, formata dal corpo degli azionisti e dal corpo dei lavoratori, in cui il management dell'impresa rappresenta un corpo intermedio e integrante, che agisce in modo da mantenere un equilibrio tra gli interessi di entrambe le parti”* (Aoki, 1991, p.148).

Questi assetti istituzionali consentirono al Giappone di essere la potenza economica più temuta al mondo e, soprattutto, poggiavano su criteri di equità e merito ben precisi e coerenti con il sistema politico nazionale, con la cultura storica e con il sistema finanziario. All'interno di un'organizzazione, sostiene Ruffini, il potenziale combinatorio e la collaborazione si sviluppano realmente solo se l'azione di direzione e amministrazione aziendale si orienta in termini di mediazione e integrazione secondo equità tra gli interessi delle singole persone e degli azionisti e, all'interno di queste categorie, tra le loro diverse componenti (Ruffini, 2013, p.122). Per svolgere tale azione un bravo *manager* deve essere in grado di trovare gli equilibri all'interno di qualsiasi contesto economico, finanziario e giuridico in cui ci si trovi. Anche il controllo, all'interno di questo quadro, deve assumere connotati precisi se vuole essere civile, tenendo presente che un conto è controllare singoli aspetti dell'organizzazione o singole persone e un conto è sviluppare un sistema che orienti i singoli controlli a un equilibrio generale. Volendo dare una definizione di controllo, esso è l'esercizio di un potere coercitivo di un controllore su di un controllato, volto a fare in modo che il controllato faccia ciò che il controllore ha in mente si debba fare. Si ha in prima approssimazione l'idea che il controllo costituisca una sorta di “violenza” o di “disturbo” all'attività di un sistema o di una persona. Occorre allora capire quando e in quali condizioni, in un sistema sociale, un controllo sia effettivamente “violento”, cioè dannoso rispetto ai fini del sistema e dei soggetti che operano.

A tal proposito, gli studiosi Giordani e Mari (2012) hanno fatto alcune riflessioni, individuando le condizioni affinché l'esercizio del controllo non sia “violento”, ovvero: il fine dell'azione che l'agente desidera intraprendere sia conosciuto; il fine dell'azione che l'agente intraprende sia desiderato dall'agente; un modo corretto per conseguire il fine sia conosciuto; l'azione sia orientata da chi conosce il modo corretto di agire; il controllo sia attuato come orientamento dell'azione verso il fine determinato da parte di chi conosce il fine e il modo corretto di agire. Se sono determinate queste condizioni, il controllo non è interpretabile come disturbo violento, ma come vincolo positivo che consente all'agente di conseguire un fine desiderato. Un altro aspetto rilevante riguarda la non condivisione del fine dell'azione o la sua non identificazione. In questo caso, occorre che esista un principio di giustizia sufficientemente potente da conservare l'inviolabilità della struttura teleologica esistente nel sistema; l'attuazione di questa ipotesi potrebbe portare a una forma di controllo tipica del *management* civile. Consideriamo ad esempio un'impresa che non ha come fine in sé produrre

utili o ricchezza, che è sicuramente una condizione ma non il fine, quest'ultimo è scelto da chi governa l'impresa, che stabilisce i modi e i livelli di crescita e di sviluppo dell'impresa stessa. Mentre molti imprenditori scelgono di crescere meno mantenendo il controllo familiare dell'impresa, altri la vedono come mero strumento di produzione di ricchezza e altri ancora la valorizzano nei suoi rapporti sociali interni. Questa teleologia consente di rendere noti i controlli la cui efficacia dipende dalla loro accettazione, la quale, a sua volta, dipende dal fatto che lo stato desiderato controllato sia considerato giusto, ovvero che vi sia condivisione circa scopi e forme di allineamento ricercate tra controllato e controllore.

Per fare un esempio, i sistemi di *corporate governance* dell'attuale sistema capitalistico si basano sull'idea che il finalismo sia quello di massimizzare la ricchezza, che rappresenta il valore per gli azionisti; la *corporate governance* infatti, come sottolineato nel secondo capitolo, non è altro che un articolato sistema di controllo fondato su leggi e codici di comportamento che regolano i consigli di amministrazione, il sistema dei controlli contabili e di *audit* e i sistemi di incentivi ai *manager*. Tale sistema, considerato "giusto" dall'ideologia dominante, non sempre appare del tutto efficace e in linea con i principi esposti. Esso infatti tende a determinare lo stato da controllare in modo esterno (dai mercati azionari) e non sempre condivisibile, irrigidendo le logiche di controllo ed incrementandone in tal modo la "violenza"; in secondo luogo, il principio di giustizia utilizzato, mirante a creare valore per l'azionista in quanto proprietario e titolare dell'utile finale, se ineccepibile dal punto di vista logico, all'atto pratico non va bene in quanto molti azionisti "passivi" rischiano molto poco con la loro partecipazione proprio in quanto proprietari. Altri due elementi di disturbo di questo sistema di controllo riguardano: in primo luogo, il fatto che volendo massimizzare il valore delle azioni, nelle grandi imprese si creano situazioni di disparità retributiva attraverso sistemi di incentivi distorti e iniqui; in secondo luogo, questa logica tende a creare esternalità negative, ad esempio disoccupazione, mancato rispetto di diritti civili, mancato rispetto degli equilibri ambientali, in quanto la creazione di ricchezza per l'azionista legittima situazioni di esternalità negative ancorché create nel rispetto delle leggi vigenti, anch'esse a volte fonte di delegittimazione del sistema di controllo adottato. Per questi motivi ed altri, nei sistemi aziendali tali controlli non si rivelano sempre soddisfacenti in termini di efficacia. La ricerca di una giusta forma di controllo costituisce allora la base per un controllo manageriale "civile", cioè di un controllo interno del sistema organizzativo che non solo non sia oppressivo e manipolativo, ma che sia anche utile ai fini del necessario controllo esterno, esercitato sulle organizzazioni da chiunque ne abbia interesse. Il controllo civile, tendenzialmente, è un "controllo sociale", cioè quella forma di controllo in cui l'individuo è persuaso ad agire nell'interesse del gruppo di cui è membro, piuttosto che nel proprio interesse. In tal senso, è necessario orientare tale controllo a fini specifici e basarlo su principi di giustizia e trasparenza per far sì che esso non sia manipolativo e violento. Un ultimo aspetto importante per chi dirige un'azienda e non trascurabile riguarda il lavorare per inventare quei meccanismi che facilitino la gestione delle inevitabili crisi. Un'impresa che punta alla fraternità dovrà infatti gestire conflitti e sviluppare procedure, formule organizzative, istituzioni e regole di *governance* adeguate per far sì che i conflitti

non dissolvano l'organizzazione ma siano momenti di crescita e sviluppo. Il primo passo per risolvere una crisi è garantire, a livello di *governance*, il diritto di cittadinanza alla protesta e alla diversità di vedute, facendo convivere una pluralità di sensibilità e opinioni.

Gli economisti Bruni e Smerilli trattano la questione della gestione della crisi nelle organizzazioni a movente ideale, e per far questo, nel loro testo, *La leggerezza del ferro* (2011), utilizzano il modello di Hirschman, esposto nel suo saggio *Exit Voice and Loyalty* (1970), in quanto tale modello si adatta perfettamente alle dinamiche delle OMI. La crisi dell'idealità colpisce principalmente i soggetti idealmente motivati, e se la loro protesta (*voice*) non incontra l'ascolto, la crisi può diventare abbandono (*exit*), un abbandono che può fare precipitare l'OMI in una trappola mortale. Se questo tipo di protesta è considerata dai responsabili della OMI solo come un costo organizzativo ed è ignorata, allora l'uscita, cioè il lasciare l'organizzazione, può diventare l'unica opzione disponibile per chi protesta. Quando l'OMI attraversa un momento di crisi generazionale o di altro tipo che fa scendere la qualità ideale dell'organizzazione, sono generalmente i più motivati che minacciano l'opzione *exit* se non ci sono abbastanza possibilità di *voice*; allora, nelle OMI, se i fondatori sono una minoranza e vogliono dar vita a un'organizzazione robusta, non debbono preoccuparsi solo delle proprie motivazioni, trascurando la cultura degli imitatori, ma per amministrare al meglio una OMI sono necessarie alcune "regole": in primo luogo bisogna evitare di considerare che certe persone esprimano sempre proteste buone e altre sempre proteste sbagliate e in secondo luogo occorre evitare che si cada nell'errore di ascoltare sempre e solo le proteste che provengono da alcune persone e mai quelle che provengono da altri. Il non prestare attenzione alle motivazioni intrinseche, o il non saperle riconoscere nelle persone, può portare l'OMI in una trappola di povertà che va prevenuta, secondo il suggerimento di Hirschman, attraverso la lealtà: quando i membri sono leali infatti, la protesta diventa un'alternativa all'abbandono. Per favorire la lealtà all'interno delle organizzazioni bisogna allora attivare una *governance* pluralista e partecipativa che lascia spazio alla protesta, che favorisce nelle persone intrinsecamente motivate la speranza di ravvivare quella qualità ideale che sta diminuendo o che si sta perdendo e che può far sì che le esigenze di efficienza delle nuove generazioni si incontrino, sinergicamente, con le esigenze motivazionali e identitarie dei fondatori.

3.4 CONCLUSIONI: Spunti per una proposta su benessere civile e politiche retributive

Dai discorsi precedentemente affrontati su un orientamento dell'azienda all'Economia Civile, emerge la necessità per l'impresa di proiettarsi verso il perseguimento di un successo multidimensionale, interiorizzando uno stile manageriale capace di considerare come punto qualificante e distintivo la centralità della persona e traendo da ciò le necessarie implicazioni.

Scriva Argiolas, che il primo a introdurre il termine "comunione" nel linguaggio manageriale è stato Chester Barnard, che definiva le condizioni di comunione come "*Quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale (nel senso originale, non nel suo presente svilito senso economico)*" (Barnard, 1968, p.148). Recentemente, la categoria della "comunione" è stata utilizzata anche da Marcel van Marrewijk. Questi afferma che "*Per essere di successo, il management deve sviluppare un clima di fiducia, rispetto e dedizione, permettendo agli altri di ottenere un'equa quota di ciò che scaturisce dalle attività comuni (si vince insieme). Possiamo concludere che le organizzazioni che continuano ad accrescere la propria qualità, in definitiva, devono adottare uno stile manageriale più sociale*" (Van Marrewijk, 2003, p.99). Egli non definisce la comunione in modo preciso, ma introduce un cosiddetto "Principio di comunione", che affianca al "Principio di agenzia". Con il principio di agenzia egli fa riferimento all'autodeterminazione e all'istinto di conservazione dell'impresa, mentre con quello di comunione sottolinea la necessità di limitare la propria azione, con consapevolezza riguardo al contesto in cui essa opera e tenendo conto dei diversi *stakeholder* con cui entra in contatto. In altre parole, gli individui e l'impresa operano in una tensione tra diritti propri e doveri scaturenti dall'impatto delle proprie azioni, tra conservazione e comunione, laddove "*È la comunione che frena la libertà quando essa interferisce con la libertà degli altri*" (ibidem).

Tale impostazione appare in un certo senso riduttiva rispetto all'orizzonte barnardiano. Essa, infatti, sembra confinare il principio di comunione a mero elemento di limitazione e, opponendolo all'istinto di conservazione, lascia intendere che la comunione comporti una fusione, con connessa perdita della personalità, individuale o organizzativa.

Attivare la comunione, nella prospettiva dell'Economia Civile, significa fare spazio all'altro e ricevere spazio nell'altro, nella propria integralità, in una condivisione di valori, motivazioni e azioni, progetti, talenti e intenti fino a sperimentare una libera co-appartenenza. La comunione può quindi essere considerata anche uno spazio ontologico in cui le persone si incontrano, condividono ciò che sono e si ritrovano arricchite dalla relazione stessa che attuano. Sottolinea inoltre Argiolas (2014) che, affinché la comunione si distingua dalla massificazione o dal familismo, dal corporativismo o dal semplice cameratismo, è necessaria che essa sia libera, plurale e universale.

Libera in quanto la comunione può essere frutto dell'iniziativa ora dell'uno, ora dell'altro, ma non può essere imposta e l'unità deve essere coniugata alla distinzione per portare autenticamente allo sviluppo umano, il quale richiede una partecipazione attiva e responsabile. Plurale nel senso che la comunione è aperta alla diversità dell'altro, intesa quale ricchezza della molteplicità

espressiva del genere umano e quindi dell'impresa. E infine universale, poiché, anche se caratterizzata da una forte inter-generazione avente lo scopo di custodire e sviluppare la comunione stessa, essa non tiene conto soltanto di coloro che la costituiscono e la generano, ma è aperta anche all'esterno, a coloro che da essa, direttamente o indirettamente, possano essere influenzati. Specifica Argiolas che *“Essere in comunione, vivere in comunione significa realizzare una piena e reciproca partecipazione alla vita dell'altro. Si tratta quindi di conoscere e vivere la dimensione della reciprocità (scambio di doni), quale dimensione essenziale dell'esistenza della persona. Ecco perché è quanto mai opportuna e necessaria l'attivazione dell'intelligenza ontologica con le sue caratteristiche, per cui ciò che l'altro è ed esprime, se adeguatamente valorizzato, può essere considerato patrimonio che va a vantaggio del bene comune”* (2014, p.142).

L'impresa è di per sé una rete di relazioni che si sviluppano all'interno di essa e con il contesto esterno e la questione che si pone riguarda la creazione di una cultura organizzativa che porti con sé una precisa visione antropologica facente riferimento alla persona, la quale è capace di donare, dare e ricevere, donarsi e ricevere l'altro come dono, donarsi e riceversi perché la relazione con l'altro è foriera di cambiamento. A tal proposito, gli economisti Bruni e Zamagni (2009) sostengono che ciò che distingue il dono reciproco dallo scambio di equivalenti è che mentre il secondo necessita di una contropartita che abbia lo stesso valore, nel caso del dono questo non è richiesto e la reciprocità che in esso si sviluppa costruisce e alimenta il legame sociale tra gli attori della relazione con ricadute che coinvolgono anche il contesto nel quale sono inseriti.

La cultura di comunione può essere annoverata tra quelle che Melé (2003) definisce *“culture organizzative umanizzanti”*, vale a dire culture organizzative che non solo sono adeguate a considerare gli esseri umani come tali, ma anche e soprattutto sono appropriate a favorire la *“fioritura umana”*.

Argiolas individua tre pilastri della comunione, ovvero: dialogo, fiducia e reciprocità, cui si è più volte accennato nei capitoli precedenti di questo elaborato. Un'attenzione particolare meritano invece gli strumenti, individuati da Argiolas, per un orientamento sociale. La comunione nelle imprese, sostiene lo studioso, non può essere considerata come una realtà acquisita a titolo definitivo, ma richiede di essere continuamente ricercata. Per questo bisogna dotarsi di strumenti che possano favorire percorsi per incrementarla o per ricostruirla laddove sia andata infranta. Strumenti che, pur senza ignorare la rete di relazioni definita formalmente, realizzino, sviluppino e infittiscano soprattutto la rete di relazioni informale, la quale riveste un ruolo sempre più determinante per il successo economico e sociale di ogni organizzazione.

Tali strumenti sono: il patto sulla missione d'impresa; la condivisione di sé; la condivisione di conoscenze ed esperienze; il colloquio periodico e la verifica, e sono strumenti che trovano perfetta applicazione nel management sussidiario inteso nell'ottica dell'Economia Civile. Innanzitutto l'importanza di una buona formulazione della *mission* risiede, da una parte, nel fatto che da essa deriva l'attrazione di lavoratori dotati di alta motivazione pro-sociale, dall'altra, trasmettendo con

chiarezza i valori di fondo, che devono poi trovare applicazione nei comportamenti. Ciò contribuisce alla formulazione dei fattori chiave che generano la cultura organizzativa, orientando l'impresa nel suo insieme, e non solo dunque i lavoratori più motivati, al raggiungimento del sistema di obiettivi che simili organizzazioni si prefiggono.

Introdurre la categoria della comunione nello strumento del Patto sulla missione implica la compartecipazione alla definizione della missione e della *vision* che da essa scaturisce e il mutuo consenso su di essa definito nel contenuto del Patto stesso. Il Patto sulla missione non è un semplice contratto, se infatti nel contratto sono le cose, le transazioni a occupare il centro della scena, nel Patto sulla missione sono le persone a essere protagoniste. Infatti, rinnovare il Patto sulla missione corrisponde a una sorta di rinascita, sia che lo si rinnovi dopo un perdono causato da un fallimento relazionale, che dopo un apprezzamento causato dall'aver sperimentato un successo relazionale. Il Patto fa leva sulla morale, sulla motivazione, sull'impegno personale dei singoli soggetti e del gruppo di persone costituenti l'impresa e trasformarlo in qualcosa di meramente giuridico ne limiterebbe fortemente la portata e l'efficacia. Non è sufficiente che il *management* definisca la *mission* e la *vision* e che questa venga in qualche modo sottoscritta dagli altri soggetti dell'impresa, occorre invece compartecipazione, la quale potrà avvenire in modi diversi da impresa a impresa e in relazione alle capacità e competenze di ciascuno, per esempio attraverso commissioni di lavoro tematiche di carattere temporaneo o permanente, comunque in modo partecipato. Inoltre il Patto sulla missione ha due caratteristiche complementari: la tradizione e l'innovazione. La prima esplicita il fatto che non sia possibile o obbligatorio ridiscutere i contenuti del Patto stesso ogni qualvolta si inserisca un nuovo membro nell'impresa, mentre la caratteristica dell'innovazione mantiene viva la capacità di accogliere in qualche modo il contributo di tutti coloro che desiderano offrirlo. Si tiene così aperta la possibilità di trovare nuove vie per attuarne il contenuto riattualizzandolo alle mutate condizioni interne ed esterne, ma conservando la natura di strumento per la costruzione di relazioni di comunione all'interno dell'impresa e all'esterno di essa.

Diviene quindi decisivo identificare la missione, la ragion d'essere per cui l'impresa è nata e vive, da una molteplicità di dimensioni: identitaria, finalistica, strategica e valoriale, le quali sono interdipendenti e si compenetrano influenzandosi reciprocamente. Autori come Jame Coleman e Robert Putnam costituiscono punti di riferimento nella riflessione sul cosiddetto capitale sociale. Scrive Coleman che il capitale sociale deriva dagli scambi nelle relazioni tra le persone che facilitano l'azione e che se il capitale fisico è totalmente tangibile, essendo incorporato in forme materiali osservabili, mentre il capitale umano è meno tangibile, essendo incorporato nelle capacità e conoscenze acquisite da un individuo, il capitale sociale è ancora meno tangibile, in quanto esso esiste nelle relazioni tra le persone (Coleman, 1988, p.22). Putnam invece definisce il capitale sociale come "*le caratteristiche dell'organizzazione sociale come reti, norme e fiducia sociale che facilitano il coordinamento e la cooperazione per il beneficio comune*" (Putnam, 1995, 67), mentre Fukuyama lo considera come "*l'abilità delle persone di lavorare insieme in gruppi e organizzazioni*

per comuni finalità” (Fukuyama, 1995). Attraverso l’attuazione dell’orientamento sociale, l’impresa si pone nei confronti degli *stakeholder* in modo dialogicamente costruttivo. Inoltre, intessendo relazioni sociali informate al dialogo, alla fiducia, alla reciprocità, l’impresa diviene generatrice di capitale sociale sia nella sua dimensione interna, “capitale sociale interno” o “capitale sociale organizzativo”, considerando le relazioni che si instaurano all’interno delle organizzazioni, sia in quella esterna, “capitale sociale esterno”, che si riferisce al sistema di relazioni che legano gli individui o le organizzazioni con *stakeholder* esterni. Il Patto sulla missione crea la comunità organizzativa attraverso la comunione dichiarata e agita, in modo tale da far essere l’impresa ciò che è, ovvero una comunità sociale. L’impresa partecipa così attivamente alla realizzazione non solo dello sviluppo economico, ma anche dello sviluppo sociale, elevando il livello qualitativo delle proprie relazioni con le varie realtà con le quali essa entra quotidianamente in contatto, cioè i clienti, i fornitori, i concorrenti, la Pubblica Amministrazione e la comunità sociale.

Per quanto riguarda lo strumento della “condivisione di sé”, bisogna dire che all’interno dell’impresa la costruzione di relazioni di reciproco supporto passa attraverso l’attuazione di gesti concreti, anche piccoli, vissuti nella quotidianità della vita organizzativa, e richiede impegno e coinvolgimento. Essere in dono, non donare qualcosa, ma donare sé stessi. Lo studioso George Akerlof (1978) evidenzia come sia possibile che nelle relazioni tra lavoratori e in quelle tra lavoratori e imprese si possa inserire un elemento di natura non economica: il dono. Egli sottolinea infatti che tra i lavoratori e tra questi e l’impresa nascono sentimenti per cui i lavoratori da una parte e l’impresa dall’altra fanno qualcosa in più rispetto a ciò che gli possa essere richiesto dal contratto, e questo qualcosa in più è fatto gratuitamente, senza attendersi niente in cambio. Più precisamente, dal lato del lavoratore, il “dono” dato sarebbe costituito dal lavoro in eccesso rispetto al minimo standard e dal lato dell’impresa sarebbe invece il salario in eccesso rispetto a ciò che egli riceverebbe se lasciasse l’attuale lavoro. Perché si possano inoltre sperimentare le potenzialità della condivisione di sé si richiede che tra i soggetti della relazione sussista adeguata fiducia. Quanto grande è la fiducia reciproca tanto grande sarà la possibilità di aprirsi all’altro.

Argiolas nel suo testo *Il valore dei valori* riporta un’esemplificazione raccontata da un *manager* che può aiutare a esplicitare la complessità delle dinamiche che si possono attivare attorno alla questione del dono e delle relazioni di reciprocità: “*Un team di lavoro di una grande impresa si trova, assieme al team, a operare per risolvere un problema serio. Il lavoro si protrae per le lunghe, sino a notte. Nel gruppo c’è una giovane mamma. Il team leader si accolla il suo lavoro e le dice di andare a casa dalla neonata che l’aspetta. La mamma felice ringrazia e va a casa. L’indomani la lavoratrice chiede un colloquio con il team leader per protestare e intimargli di non adottare nei suoi confronti atteggiamenti discriminatori in quanto donna e madre*” (2014, p.172). Questo evidenzia quanto le relazioni tra le persone siano complesse e non si possano né semplificare eccessivamente né banalizzare. Un’altra modalità in cui la dimensione della condivisione di sé può trovare forma è quella mostrata da imprenditori che, in momenti di crisi, hanno rinunciato a parti significative della

propria remunerazione pur di non licenziare i propri collaboratori. Un altro esempio è ben espresso da quanto accaduto in un'impresa allorché un lavoratore che aveva utilizzato tutte le ferie e i permessi per accudire il proprio figlio in gravi condizioni di salute, riceve "in dono" da parte dei colleghi una parte delle loro ferie per dargli la possibilità di stare con lui il tempo necessario. Bisogna anche dire che all'interno dell'impresa, come in ogni organizzazione, possono svilupparsi anche relazioni di scontro e sarebbe irrealistico pensare a imprese dove non si presentino difficoltà, contrasti, contrapposizioni tra singoli o gruppi. Questa constatazione non può essere sufficiente a spingere il *management* ad adottare comportamenti legati esclusivamente ai sistemi di premi-punizioni secondo l'antica logica del bastone e della carota. Si richiede, piuttosto, una conduzione aziendale matura, adeguata ai tempi, capace di liberarsi da quell'orientamento paternalista che vedeva l'impresa come una "grande madre" che conosceva quale fosse il bene per i propri figli. In quest'ottica bisognerà allora periodicamente verificare la qualità delle relazioni interpersonali, allorché attraverso un proficuo scambio di idee, realizzato attraverso l'ascolto reciproco, i momenti di crisi possano essere trasformati in momenti di crescita per tutta l'organizzazione, nella consapevolezza che i conflitti non vanno tenuti nascosti, ma superati, e che la diversità che li ha determinati può trasformarsi in ricchezza. Praticare la condivisione di sé con le diverse realtà di *stakeholder* che sono coinvolte è faticoso e costituisce la nuova frontiera sulla quale il *management* dovrà misurare le proprie capacità di indirizzo e di gestione dell'impresa. Una simile impostazione richiede che l'impresa sia dotata di un *management* preparato, capace di cogliere il valore generativo di tali modalità relazionali, dotato cioè di congrua conoscenza, in tutte le sue dimensioni, e non meno di intelligenza nelle sue diverse forme.

Un altro strumento importante da approfondire ed adottare per un *management* sussidiario nell'ottica dell'Economia Civile è quello della condivisione di conoscenze ed esperienze. Se nel passato l'impresa era caratterizzata dal predominio del fattore capitale, con l'avvento della società dei servizi, il predominio è adesso della conoscenza. Il fattore conoscenza è detenuto dalle persone, ma la massima profusione d'impegno da parte di queste nella condivisione del proprio patrimonio conoscitivo, e quindi del raggiungimento degli obiettivi organizzativi, non è né ovvia né automatica. Tali circostanze richiamano i *manager* a ricercare e adottare nuove vie nella conduzione delle imprese. Un ruolo non secondario è svolto in particolare dalla conoscenza tacita. Essa è una forma di conoscenza strettamente legata all'esperienza che le persone maturano nella pratica operativa, quindi correlata alle caratteristiche personali dei soggetti stessi e del contesto nel quale essi sono inseriti. La condivisione delle esperienze consente di favorire l'attivazione di processi facilitatori in cui la conoscenza si alimenti e si diffonda. Talune conoscenze, esperienze, rischiano di spegnersi in chi le possiede se non vengono condivise. Attivare le "condizioni di comunione" attraverso le sue determinanti costituisce una via non soltanto per condividere le conoscenze di cui si dispone consapevolmente, ma anche per acquisirne di nuove ed eventualmente per scoprire ed esplicitare quelle di cui si dispone in modo inconsapevole e che la relazione con gli altri fa emergere. L'operare

insieme costituisce dunque il nodo centrale che il *management* deve saper considerare per realizzare una gestione d'impresa, a qualunque fattispecie essa appartenga, in chiave moderna. La condivisione delle esperienze e del senso dell'agire nell'organizzazione costituisce uno strumento importante per favorire un *commitment* o *engagement* che sia caratterizzato non tanto da una mera conformazione a delle regole definite (*compliance*) e non necessariamente condivise, o da un semplice desiderio di "affiliazione". Piuttosto, da una vera e propria "interiorizzazione" determinata dalla congruenza tra i valori personali e quelli dell'organizzazione in cui si opera. Quindi la comunione delle esperienze non si riferisce soltanto alla condivisione di conoscenze ed esperienze relative alle tre dimensioni del sapere - cognitivo, professionale, relazionale - ma riguarda anche idee, credenze, storie personali e lezioni di vita e, con esse, il patrimonio di valori spirituali che costituiscono la radice, il perché, l'anima, il senso dei comportamenti.

Infine un ulteriore strumento fondamentale che merita attenzione è quello riguardante la verifica. Le imprese e le attività aziendali sono soggette a verifica. Verifica economica, verifica finanziaria, da parte degli investitori, degli stessi *manager*, nel tentativo esplicito o implicito di essere efficienti e efficaci. L'efficienza e l'efficacia, infatti, costituiscono due imperativi che stanno alla base dell'essere e del fare impresa. La tradizione manageriale ha focalizzato la propria attenzione sull'efficienza e l'efficacia da due angolature principali: una di carattere tecnico, l'altra di carattere economico. Dal punto di vista tecnico si fa riferimento alla correlazione tra input e output, per cui un'azione si può considerare efficiente se con essa si ottiene il miglior risultato desiderato con il minimo dispendio di risorse. In senso economico, il concetto di efficienza fa riferimento all'ottimale allocazione delle risorse. L'efficacia invece non è altro che il raggiungimento del risultato atteso. Dato cioè un obiettivo, l'azione sarà definita efficace se raggiunge quell'obiettivo, indipendentemente dalla quantità di risorse utilizzate. Essendo l'impresa un'organizzazione che produce beni e/o servizi per il mercato vi è, senza dubbio, la necessità di verificare le condizioni tecnico-economiche in cui opera, ma se intende essere anche un'organizzazione socialmente orientata allora dovrà affiancare agli strumenti tradizionali altri strumenti volti a considerare la dimensione sociale, relazionale, valoriale del proprio essere e agire. L'impresa potrà dirsi socialmente efficace se raggiunge gli obiettivi sociali che di volta in volta definisce. Lo strumento della verifica è quindi orientato al consolidamento e al miglioramento continuo, senz'altro nel modo di operare tecnico nelle varie aree aziendali, ma soprattutto nella qualità delle relazioni interpersonali, evidenziando i punti di debolezza su cui intervenire e quelli di forza da consolidare e sviluppare. Questo strumento può essere messo in pratica attraverso incontri periodici in piccoli gruppi coordinati da un moderatore avente il compito di assicurare che ciò che viene detto vada a reale beneficio delle singole persone e dell'impresa: un'occasione per rimuovere insieme ciò che è di ostacolo o puntare decisamente su ciò che favorisce il buon andamento della gestione e la comunione tra le persone e le aree funzionali dell'impresa. A ciascuno potrà essere dato modo di esprimersi evidenziando le criticità e i punti di forza relativi alla questione in argomento. La verifica va inoltre posta in essere con una certa

frequenza e con uno stile costruttivo. Il livello di efficacia della verifica dipenderà dalla misura in cui essa sarà fedele espressione delle dinamiche di dialogo, fiducia e reciprocità sviluppate e vissute, non solo in quella circostanza, ma nella quotidianità delle relazioni. Infine, la verifica dovrebbe svilupparsi in due momenti: un primo momento rivolto al “cosa si fa”, “come lo si fa” e “perché”, volto cioè a interrogarsi sull’esistente, evidenziando il negativo e il positivo che si è potuto osservare e/o riscontrare. Un secondo rivolto invece a “cosa si potrebbe fare”, “come farlo” e “perché”, orientato, in termini propositivi, all’innovazione e/o al miglioramento dell’esistente definendo anche l’arco temporale in cui si intende raggiungere gli obiettivi condivisi.

La governance partecipativa adottata ad esempio dalle imprese dell’Economia di Comunione è ben esplicitata all’interno della matrice di verifica che correla gli aspetti (i colori) dell’orientamento sociale con alcune aree organizzative strategiche allo scopo di fornire un’esemplificazione di quali possano essere le principali dimensioni da tenere sotto controllo. Ogni impresa, in relazione alle caratteristiche sue proprie, quali dimensione, settore di appartenenza, tipologia di prodotto/ servizio offerto, localizzazione, ... potrà costruire un sistema di indicatori appropriato che tenga sotto controllo e permetta di sviluppare alcuni fattori-chiave specifici maggiormente significativi. Per esprimere come la dinamica vitale dell’orientamento sociale entri in tutti gli aspetti della vita personale e organizzativa portando con sé una molteplicità di concrete implicazioni e sfumature, gli studiosi dell’Economia di Comunione hanno fatto ricorso alla metafora del fascio di luce bianca, che indirizzato in un prisma si rifrange nei sette colori, ciascuno corrispondente a sette diversi aspetti, ciascuno dei quali merita uno specifico approfondimento. L’orientamento sociale presuppone, come più volte sottolineato, il porre al centro dell’impresa la persona e le sue relazioni. Considerare quindi con attenzione i talenti dei dipendenti e collaboratori, stimolandone il potenziale innovativo e creativo, l’assunzione di responsabilità e favorendo la partecipazione più ampia possibile alla definizione e realizzazione della missione dell’impresa. L’impresa ha sicuramente delle responsabilità economiche da ottemperare, ma i benefici economici di un’impresa socialmente orientata non possono essere appannaggio dei soli azionisti, ma vanno in vario modo condivisi con una più ampia platea di *stakeholder* (Porter e Kramer, 2011). Ad esempio, in iniziative volte a contrastare la povertà, a favorire la creazione di lavoro, o con la partecipazione a programmi che favoriscano la formazione imprenditoriale, manageriale o, più generalmente, professionale e integrale della persona a livello locale e/o internazionale. Tutto ciò può essere compreso nel primo aspetto: il rosso, “Condivisione della Missione e valorizzazione del capitale umano e sociale”. L’arancio, “Rapporti con gli stakeholder e capitale sociale esterno”, fa invece riferimento all’integrazione della prospettiva dell’orientamento sociale con i suoi pilastri e strumenti in tutte le relazioni che l’impresa costruisce, soprattutto, nel rapporto con i suoi stakeholder esterni: i clienti, i fornitori, i concorrenti, la pubblica amministrazione, la comunità locale e internazionale di cui si sente parte. L’aspetto “Cultura d’impresa e capitale organizzativo”, il giallo, riguarda la cultura d’impresa generalmente considerata, con i suoi valori, principi etici che informano i comportamenti

nell'osservanza delle norme, dei contratti pattuiti e che regolano le relazioni sindacali nonché i rapporti con le istituzioni, ad esempio, con il fisco e con le agenzie di controllo, facendo propria e promuovendo una cultura della legalità che contrasti con i fatti ogni logica di corruzione e concussione. La salute e il benessere dell'organizzazione nel suo insieme, come di ogni membro dell'impresa non può certamente essere ignorata. Questo richiede condizioni di lavoro congrue rispetto alla tipologia di lavoro che si svolge, mantenendo alti gli standard di sicurezza, areazione, illuminazione, acustica, ... Nel verde, "Clima e salute d'impresa e d'ambiente", è preliminarmente rilevante ricordare che i lavoratori non sono proprietari dell'impresa stessa, ma sono persone con la propria dignità umana e integrità psicofisica da custodire. Un esempio concreto può riferirsi alla garanzia alle ferie remunerate; impostare un carico di lavoro che non sia eccessivo, provvedendo alle necessarie pause, ... Un altro aspetto fondamentale da considerare si riferisce al fatto che l'impresa è inserita in un contesto naturale, che è chiamata non solo a rispettare, ma a salvaguardare con il proprio impegno concreto in una logica di sostenibilità a beneficio delle future generazioni. Il quinto aspetto è l'azzurro, ovvero l'"Organizzazione e capitale strutturale". Un'attenzione particolare va rivolta alle caratteristiche estetiche degli edifici, dell'ambiente di lavoro, dalla pulizia al *comfort* del luogo in cui il lavoro si esplica.

Altrettanto centrale è inoltre la questione della progettazione e implementazione di una struttura organizzativa che favorisca lo sviluppo della persona, il reciproco supporto, il lavoro in *team*, la definizione di indici di *performance* e di soddisfazione di tipo relazionale, in altri termini, l'essere e il sentirsi organizzati. Nel sesto aspetto, l'indaco, sono ricompresi quei programmi di sviluppo umano e professionale che vanno a beneficio dei singoli, dei *team work* e dell'impresa nel suo insieme, esso riguarda infatti la "Formazione e capitale intellettuale". Con quest'aspetto vengono messi in evidenza i programmi di formazione orientati a facilitare lo stabilirsi di un'atmosfera di mutuo supporto, cooperazione, tra persone, gruppi, aree. In altre parole si tratta di riconoscere la centralità della persona, che nell'impresa implica una grande responsabilità per i *manager* nel creare opportunità per una formazione continua anche su temi di specifico interesse dei lavoratori. L'ultimo aspetto di lettura dell'attività aziendale è quello legato alla "Comunicazione globale, dialogo permanente e Information & Communication Technology" e corrisponde al violetto. Il significato di comunicazione sembra talvolta, nell'uso comune del termine, andare a sovrapporsi a quello dell'informazione, tanto che l'uno diventa difficilmente scomponibile dall'altro. Eppure, nell'originale etimologia del termine, comunicare significa mettere in comune, non solo nel senso informativo dello scambio ma in quello più profondo che permette all'informazione di diventare operante, tanto da indurre nuovi comportamenti (Amietta, 2001). In questa accezione si apre una prospettiva di piena partecipazione alla vita dell'azienda: i processi comunicativi in tutte le loro dimensioni formali e informali, la circolarità e la disponibilità delle informazioni all'interno come all'esterno dell'azienda, diventano strumenti e tappe per rendere possibile una presenza attiva dei soggetti che con l'impresa si relazionano. E quindi una partecipazione che si fa in questo modo reciproca: partecipazione dei

lavoratori alla vita aziendale, partecipazione dell'azienda alla vita dei lavoratori e dei cittadini, condivisione di iniziative e idee con il territorio in cui l'impresa è un soggetto vivo e pienamente presente.

Come sottolineano gli studiosi Golin e Parolin, la partecipazione alla vita aziendale costituisce, nelle modalità con cui si realizza e nella misura di coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni all'azienda, l'esito e la *performance* di uno stile gestionale, e viene vissuta e sviluppata all'interno dell'impresa sia a livello formale che informale. Ciò che in realtà può garantire una sostanziale partecipazione alla vita aziendale è la costituzione di un vero e proprio sistema di ascolto, non solo e non tanto per togliere la spontanea dimensione espressiva e di condivisione sui cui il processo di partecipazione si fonda, quanto per dare valore e significato allo stesso: il riconoscimento del senso della partecipazione da parte della dirigenza, conferma e promuove comportamenti attivi. La partecipazione non formalizzata, in senso generale, viene considerata condizione di sopravvivenza degli stessi sistemi produttivi e, nelle diverse forme di cooperazione, convergenza e collaborazione informale, va a costituire una delle soluzioni più efficaci nel miglioramento aziendale (Golin, Parolin, 2003, p.116). Le forme di condivisione e comunicazione all'interno dell'azienda tra ruoli diversi costituiscono una delle espressioni dello stile aziendale e permettono all'impresa di mantenere compatto il proprio personale nella comune fruizione delle informazioni. Gli strumenti di cui un'azienda può dotarsi per garantire la piena circolarità delle informazioni possono essere vari. Indubbiamente il dialogo tra dirigenti e dipendenti costituisce una tappa di equiparazione degli operatori, nel senso di metterli tutti nelle stesse condizioni informative. All'interno del sistema di ascolto, formalizzato o meno che sia, è un indicatore di attenzione e promozione del dialogo la disponibilità di incontro e confronto, anche personale, degli operatori con i dirigenti. La comunicazione nella quotidiana attività lavorativa costituisce non solo uno strumento di relazione e socializzazione, coerentemente con l'identità sociale di ogni lavoratore ed a supporto dell'attivazione e sviluppo del capitale relazionale interno, ma ha valore produttivo in quanto permette il coordinamento tra le azioni dei singoli operatori e ne garantisce un'unitarietà di contenuti del servizio reso. Diventa così strumento di promozione di una cultura collaborativa e del senso di appartenenza che sfocia in capacità di collaborazione, nella maggiore velocità di risoluzione dei problemi, nel generale miglioramento delle performance individuali e di gruppo, andando, con appositi strumenti, a sedimentare un capitale conoscitivo di tecniche ed esperienze condivisibile e riutilizzabile (*knowledge management*). Per quanto riguarda la dimensione di comunicazione esterna, essa si esplicita non solo nelle campagne promozionali, ma in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a parlare di sé e a farsi conoscere. L'esperienza di aziende chiamate a parlare di sé e a comunicare la propria esperienza di conduzione d'impresa rilevano quanto questo processo di comunicazione e in qualche modo di partecipazione con l'esterno susciti partecipazione all'interno stesso dell'impresa. Questo, sottolineano Golin e Parolin nel loro testo, è possibile soprattutto

quando non solo i proprietari e i dirigenti sono chiamati a questo ruolo, ma anche quando i *manager* e i lavoratori vengono coinvolti in base alle loro possibilità e competenze.

Dopo aver descritto i fattori che favoriscono il benessere aziendale in un'ottica "civile" di impresa, è anche importante sottolineare le componenti etiche delle politiche retributive. I sistemi di remunerazione sono strumenti principalmente monetari, come gli incentivi volti a promuovere certi comportamenti, che nonostante rappresentino un mezzo potente di gratificazione, raramente ricompensano i comportamenti etici. In pratica, le più nobili azioni etiche, come aiutare i colleghi o agire con un vero senso del servizio, non sono né riconosciute pubblicamente né economicamente motivate.

Un problema sorge quando, in pratica, remunerazioni finanziarie o di altro tipo ricompensano i comportamenti scorretti; per esempio, pagando tangenti o anche emettendo rapporti finanziari fraudolenti. Ciò si verifica quando le pratiche di compensazione organizzativa non sono pianificate attentamente. A volte, l'origine della cattiva condotta è la mancanza di consapevolezza di ciò che un determinato premio potrebbe effettivamente incentivare. In pratica, numerosi sistemi di premi incentivano involontariamente le azioni che i loro progettisti non avevano intenzione di premiare.

Anche i processi di valutazione, monitoraggio e controllo delle prestazioni sono eticamente significativi, in particolare il metodo di valutazione della performance di un manager o di un lavoratore. La valutazione delle prestazioni viene solitamente eseguita in termini di qualità, quantità, costi, tempi e valori attesi. Il processo di valutazione può rafforzare l'idea che i comportamenti etici sono attesi e promossi mentre quelli non etici sono rifiutati o, almeno, non premiati.

Il processo di esecuzione e valutazione può non riuscire a monitorare adeguatamente i dirigenti e i lavoratori e consentire azioni imprudenti o prestazioni incoerenti rispetto a ciò che sarebbe eticamente auspicabile o in armonia con i valori etici aziendali. Due casi ben noti nel settore finanziario - Barings Bank e Société Générale - illustrano il fallimento di un monitoraggio e controllo adeguati in un aspetto cruciale della gestione, oltre all'imprudenza da parte dei decisori.

I sistemi di incentivi (premi) e le pressioni organizzative per raggiungere determinati risultati, accompagnati da un debole incoraggiamento e monitoraggio degli standard etici, possono favorire comportamenti illeciti.

Ciò che l'azienda misura costituisce dunque un'importante fonte di motivazione per i comportamenti individuali. Se le persone sono spinte solo nella direzione di raggiungere obiettivi quantificabili attraverso sistemi di incentivi "forti" che premiano i risultati quantitativi, è molto probabile che non perseguano gli obiettivi "reali" dell'azienda, ma che cerchino solo di massimizzare ciò che viene misurato.

È importante per l'azienda avere uno sguardo duplice nel porre l'attenzione sulle politiche retributive. In primo luogo, l'azienda dovrebbe interessarsi del benessere lavorativo, che non

dipende solo dai salari o dalle ricompense date, bensì da una molteplicità di fattori sopra descritti. Inoltre, è fondamentale dare peso alla componente etica delle politiche retributive e quindi a processi di valutazione, per evitare che gli individui siano mossi soltanto da motivazioni estrinseche, ma che riscoprano anche quella motivazione intrinseca che orienta i loro comportamenti.

Per introdurre la sezione dedicata ai casi che affronteremo nella seconda parte della ricerca, vogliamo soffermarci in quest'ultima parte della rassegna di letteratura su una breve reportistica di casi studiati in letteratura organizzativa e manageriale, per evidenziare le attuali logiche retributive messe in atto da numerose aziende.

Il colosso di Mountain View, Google, noto tra le più grandi multinazionali per perseguire l'aumento di produttività dei propri dipendenti con benefit e incentivi, si prende cura dei suoi dipendenti anche dopo la morte. Infatti, alle famiglie dei lavoratori defunti, Google concede metà del salario per dieci anni. Inoltre, Google premia anche il coniuge con benefit in stock option e i figli con un assegno di 1.000 dollari al mese fino a 23 anni. Questo tipo di trattamento non coinvolge solo i manager al vertice ma un totale di 34.000 dipendenti. Nella classifica mondiale delle multinazionali dove si lavora meglio, Google si posiziona al primo posto come *'Great Place to Work'*, seguita da Sas Institute e W.L. Gore & Associates.

L'azienda Airbnb offre ai propri dipendenti un buono pari a 2.000 dollari da utilizzare per le attività turistiche. Inoltre, oltre ai premi di produzione, in questa azienda esistono anche dei particolari 'permessi', come ad esempio la possibilità di portare animali in ufficio, o frequentare gratuitamente un corso yoga.

La Johnson & Johnson offre un servizio di manutenzione dell'automobile e porta ai dipendenti la spesa a casa. Ask.com, invece, offre un piano ferie molto tollerante, dando la possibilità, entro naturalmente certi limiti, di godere le vacanze nel periodo ritenuto più opportuno dai dipendenti. La Miller ha un piano di incentivi molto particolare: nelle aree dell'edificio esistono erogatori che permettono di rifornirsi gratuitamente di ben 13 diverse tipologie di birra alla spina. Alcune multinazionali informatiche come Google, Facebook, Dropbox, danno a disposizione aree per giocare e fare sport, musica in filodiffusione, e bonus che vanno ai neo-genitori. Inoltre le mense sono a carico dell'azienda. Invece, sul piano dei regali a impiegati, clienti e partner commerciali, sono numerose le aziende, come la Apple, che prevedono convenzioni particolari in questo settore, tanto da averne fatto un vero e proprio business.

Lo studioso Laloux ha recentemente pubblicato un testo che sta riscontrato un grande successo in ambito organizzativo, dal titolo *"Reinventare le organizzazioni"* (2014). Nel capitolo sulle retribuzioni e gli incentivi, Laloux ha evidenziato come oggi alcune organizzazioni stanno mettendo in discussione le pratiche manageriali ricorrenti e stanno gestendo con metodi alternativi i vari

processi che portano a definire i livelli salariali (ciascuno stabilisce la propria retribuzione, con l'aiuto dei colleghi, ad esempio), i metodi di incentivazioni e i livelli di differenza salariale considerati accettabili.

In assenza di capi, il processo per determinare quanto denaro ognuno debba portarsi a casa deve essere basato su una relazione tra pari. W.L. Gore, l'azienda meglio conosciuta per aver sviluppato il tessuto Gore-tex, ha introdotto per prima pratiche di auto-organizzazione già negli anni Cinquanta. Per decidere i salari, una volta all'anno viene chiesto a ogni dipendente di fare una classifica dei colleghi con cui si ha lavorato. HolacracyOne usa una classifica molto simile: una volta all'anno i dipendenti rispondono a un questionario sui propri colleghi che consiste in due sole domande:

- a) 'Questa persona contribuisce (molto) più o (molto) meno di me?' (su una scala da -3 a +3);
- b) 'Questa persona ha delle buone basi per potermi valutare?' (su una scala da 1 a 5).

Un semplice algoritmo elabora le risposte e raggruppa i colleghi in un ristretto numero di categorie salariali. Chi risulta più esperto, più competente e più impegnato nel lavoro si posiziona nelle categorie superiori, che prevedono salari più alti; i colleghi più giovani e meno esperti gravitano naturalmente in categorie con salari inferiori. Il processo è semplice e facilmente comprensibile. Ha il beneficio di essere equo. Quando non è una sola persona (il capo), ma tutti i colleghi con cui si interagisce a partecipare al processo, il salario che ne deriva generalmente riflette meglio il contributo dato.

Alcune organizzazioni hanno fatto un passo ulteriore: permettono alle persone di definire il proprio salario. L'AES di Dennis Bakke ha sperimentato in certe aree una versione radicale del processo basato su relazioni tra pari. Ciascuno definisce il proprio salario, avvalendosi del processo di consultazione: deve chiedere consigli e suggerimenti ai colleghi con cui lavora a più stretto contatto. In questo modo tutti sono pienamente responsabilizzati a determinare il proprio contributo e legittimarlo agli occhi dei colleghi.

Semco, un gruppo brasiliano di aziende che operano in vari campi manifatturieri e di servizi, è andata avanti bene per molti anni con il salario autodefinito.

Morning Star ha sviluppato un processo molto raffinato: salario autodefinito congiunto con una valutazione da parte di un comitato per i salari. Se si lavora in Morning Star, una volta all'anno, così come tutti i colleghi, bisogna scrivere una lettera in cui si stabilisce l'aumento di salario che si ritiene giusto per sé e se ne spiegano le motivazioni. Se si ritiene di aver ricoperto ruoli più impegnativi o di aver dato un contributo particolare, si può scegliere una percentuale di aumento maggiore, altrimenti ci si limiterà a un aggiustamento legato al solo aumento del costo della vita. Alla lettera va poi aggiunto il *feedback* ricevuto dai colleghi con cui si è stretto un accordo individuale l'anno precedente (il *clou*) e qualsiasi dato relativo agli indicatori di prestazione di cui si è responsabili. A quel punto, la lettera va condivisa con un ristretto numero di colleghi che sono stati scelti per formare un comitato salariale (esiste uno di questi quattro comitati in ciascuna delle quattro

sedi dell'azienda). Il ruolo del comitato è quello di analizzare tutte le lettere ricevute, calibrarle e fornire un *feedback*. Addirittura come possibile risposta si può ricevere il commento di esser stati troppo umili nel valutare i propri risultati e di poter prendere in considerazione di ricevere un aumento più grande. Oppure, che a confronto con i colleghi l'aumento salariale richiesto sembra troppo alto. Si può allora decidere di prendere in considerazione il *feedback* ricevuto dal comitato o di mantenere l'aumento che ci si è dati all'inizio. Le statistiche rilevate in Morning Star mostrano come ogni anno solo all'incirca un quarto delle persone sceglie un aumento salariale al di sopra dell'adeguamento al costo della vita.

AES, come FAVI, ha eliminato la paga oraria per gli operai e ha dato loro salari fissi. Questo ha eliminato la distinzione tra operai e impiegati; tutti i colleghi di AES, inclusi gli operai, sono compensati sulla base degli stessi principi. Dennis Bakke, nel corso di un'intervista, ha spiegato alcune delle conseguenze di questo processo: *“Quando abbiamo iniziato questo cambiamento della politica salariale di AES, solo il 10% delle nostre persone riceveva un salario. Il 90% riceveva paga oraria e straordinari. Al momento in cui me ne andai nel 2002, oltre il 90% di 40.000 persone in 31 paesi veniva pagato con un salario, allo stesso modo dei leader dell'azienda. Questo fu un passo da giganti nel processo di abbattimento delle barriere tra amministrazione e forza lavoro e nel portarci ad essere tutti quanti impiegati di AES. In media le persone erano pagate lo stesso, ma spendevano meno tempo in fabbrica e negli uffici. Non c'era motivo di stare quattro ore il sabato mattina a fare una riparazione invece di fermarsi un'ora in più il venerdì sera e terminare il lavoro. In molti casi le persone si assunsero più responsabilità, ebbero più iniziativa e più orgoglio del proprio lavoro. Il risultato più importante è stato il rispetto di sé stessi che ha stimolato nelle persone”*.

RHD, un'organizzazione profit, sostiene che quando c'è spazio per aumenti salariali questi dovrebbero essere rivolti, in modo non proporzionale, prima di tutto ai livelli salariali più bassi. Il salario del CEO è limitato a un massimo di quattordici volte il salario minimo dell'organizzazione. RHD ha così intelligentemente posto il limite del salario più alto non sulla base del salario comune o medio, come hanno fatto molte altre organizzazioni, ma in base al salario più basso. È interesse del CEO e dei *leader* garantire che anche i colleghi con le qualifiche più basse guadagnino abbastanza per vivere decorosamente. Sempre con un *focus* diretto sui salari dei livelli più bassi, il dipartimento risorse umane ha anche istituito una borsa di studio finalizzata a offrire ai dipendenti opportunità per perseguire una migliore istruzione e incrementare il proprio potenziale retributivo. È stata istituita anche una valuta aziendale, l'*RHD Equal Dollar*, che permette ai colleghi meno pagati di incrementare il proprio accesso a beni e servizi commerciando l'uno con l'altro e con la comunità locale.

Guardiamo infine un altro aspetto chiave per la soddisfazione dei lavoratori: il tempo libero, che per chi lavora in Google è “sacro”, sostiene Di Nardo (2013). Nell'azienda di Mountain View questo principio è sancito addirittura nel contratto di lavoro. È prevista, infatti, la famosa quota del 20%, ossia il tempo di lavoro che ogni dipendente del colosso tecnologico americano può dedicare ad attività creative personali fuori dalle normali mansioni quotidiane. La quota del 20% è uno dei

tasselli dell'innovativo modello di organizzazione del lavoro in Google, in cui l'obiettivo è creare un contesto e un clima lavorativo libero, informale e flessibile, soppiantando i modelli rigidi, gerarchici e ingessati provenienti dai settori tradizionali. In altre parole, sono convinti in Google, che la creatività e il talento si esprimono al meglio in luoghi "anarchici". La creatività è la fondamentale materia prima per questo tipo di aziende. Ed è proprio in questi frangenti di libertà creativa che sono venuti alla luce importanti progetti che hanno fatto la fortuna di Google, come Gmail per la posta elettronica, Google News per le notizie e AdSense per la pubblicità. Si calcola che questi tre servizi portano nei portafogli dell'azienda oltre 50 miliardi di dollari l'anno.

Nella parte dedicata all'analisi dei casi del progetto di ricerca continueremo ad approfondire anche altri esempi trattati in letteratura e ci focalizzeremo in particolar modo su alcune aziende specifiche da noi selezionate per l'adozione di politiche retributive orientate all'Economia Civile.

4. ANALISI DEI CASI

La seconda parte della ricerca si è concentrata sullo studio di casi organizzativi che potessero fornire spunti utili ed originali su politiche retributive concrete e sulla loro efficacia in termini di benessere dei dipendenti

La **selezione dei casi** analizzati è avvenuta secondo il seguente processo:

- A. **desk analysis per la candidatura dei casi aziendali**, condotta a partire dalle evidenze emerse mediante la ricognizione di specifici ambiti di interesse => **95 organizzazioni**
- B. **richiesta disponibilità a partecipare alla ricerca** => **37 organizzazioni**;
- C. **interviste di pre-screening** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista condivisa) => **21 organizzazioni**;
- D. **interviste di approfondimento** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista e da una *data request* condivise) => **16 organizzazioni**, scelte sulla base della originalità del sistema retributivo in essere.

Il **panel di casi analizzati**, sia nella fase di *pre-screening* che in quella di approfondimento, è stato improntato al **criterio della “biodiversità”**, andando a includere organizzazioni con caratteristiche differenti tra loro in termini di: dimensioni (piccole e medie dimensioni, ma anche alcune multinazionali), settori (ramo bancario, assicurativo, della grande distribuzione organizzata, del *packaging*, sanitario, informatico, industriale, della consulenza e delle aziende municipalizzate), paradigma (aziende tradizionali, aziende etiche, Organizzazioni a Movimento Ideale - OMI e aziende di Economia di Comunione - EdC).

Le **organizzazioni incluse nel panel finale** per l'approfondimento sono le seguenti:

- ABS - Alternative Bank Switzerland
- Azienda italiana del settore ICT
- AMAP – Azienda Municipalizzata dell'Acqua di Palermo
- Assimoco
- Chimar
- Federcasse (Credito Cooperativo)
- General Motors – Global Propulsion Systems (GPS)
- Banca etica tedesca
- Istituto Serafico di Assisi
- Leroy Merlin
- Liomatic
- Azienda del settore della consulenza e della revisione
- TeamDev

- Banca etica olandese
- Banca Etica canadese
- Mondora srl sb (parte del gruppo Team System)

4.1 CASO 1: ABS – Alternative Bank Switzerland

Settore: Bancario

Area geografica: Svizzera

Classificazione: Banca etica, parte del circuito GABV (Global Alliance for Banking on Values)

Sito web: <https://www.abs.ch/en/>

ABS basa il suo operato su una visione improntata ai principi etici e alla trasparenza anziché sul puro perseguimento del massimo profitto. Si colloca tra gli operatori più significativi nell'ambito dei servizi bancari e della finanza etica ed è membro del circuito GABV.

In particolare, promuove il credito e gli investimenti in progetti di impresa nell'ambito dell'*housing* ecologico e sostenibile, delle energie rinnovabili, dell'agricoltura biologica e dell'impresa sociale.

Il sistema retributivo di ABS non prevede remunerazione di tipo variabile ma solo retribuzione fissa, commisurata allo specifico livello di responsabilità e di professionalità del lavoratore. Il pacchetto retributivo viene arricchito di componenti di welfare, quali ad esempio l'assicurazione infortuni e malattia (completamente finanziate dalla Banca) e la previdenza (con un contributo pari all'80% dei versamenti da parte della Banca, superiore alla media nazionale).

Particolare attenzione viene posta al finanziamento della formazione dei dipendenti, sia per quanto riguarda corsi di aggiornamento professionale che percorsi di formazione scelti dai dipendenti, anche in aree tematiche differenti da quelle strettamente professionali (per tutti i corsi è prevista la frequenza durante l'orario di lavoro).

In accordo con una prassi in uso presso diversi operatori etici del settore bancario e finanziario, ABS prevede un rapporto massimo tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (in specifico il rapporto è stabilito entro la proporzione di 5 a 1); attualmente la misura effettiva del rapporto è pari a 3,5 a 1, indice di una differenziazione molto contenuta dei livelli salariali tra i dipendenti.

Dal punto di vista del *gender salary gap*, ABS è orgogliosa di dichiarare di non avere differenze retributive – a parità di ruolo – tra donne e uomini; questo risultato è stato ottenuto grazie ad una precisa focalizzazione dell'attenzione sul tema.

La valutazione annuale delle performance è collegata al sistema di incremento della retribuzione fissa: a seguito di una buona valutazione di performance, sono previsti incrementi annui nella retribuzione fissa, se pur di ammontare contenuto, in base al budget disponibile per tale intervento.

L'organizzazione è caratterizzata infine da una elevata cultura della partecipazione da parte dei dipendenti, con incontri periodici (trimestrali) di allineamento sull'andamento dell'azienda e con la possibilità di accedere alla principale documentazione delle decisioni della Direzione da parte di tutti i dipendenti sulla intranet aziendale (trasparenza). Le decisioni chiave per l'azienda vengono prese con

il coinvolgimento dei dipendenti nella discussione (*top down – bottom up approach*).

I principi che ispirano le politiche retributive della Banca sono: la trasparenza delle retribuzioni, l'attenzione al *gender salary gap*, la focalizzazione sulle motivazioni intrinseche dei dipendenti (in particolare in fase di assunzione) a fronte di salari più bassi rispetto alla media del settore.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Assenza di retribuzione variabile.
- Finanziamento della formazione, anche con corsi a scelta dei dipendenti e su tematiche anche non strettamente professionali.
- Definizione di un tetto massimo tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa.
- Gestione attiva del *gender salary gap*.

4.2 CASO 2: Azienda italiana del settore ICT

Settore: ICT

Area geografica: Italia

Classificazione: azienda

L'azienda si occupa da più di 20 anni di servizi IT per banche, assicurazioni e grandi aziende di altri settori. Opera in ambito applicativo e tecnologico ed è specializzata nel progettare e sviluppare soluzioni software mirate a risolvere esigenze complesse in materia di processi, *performance* e volumi. Al 2018, l'azienda aveva un fatturato di 8,1 mln euro e 130 collaboratori, di cui 20 esterni.

Per quanto riguarda il sistema retributivo, si segnala innanzitutto che l'azienda ha intrapreso un progetto di revisione della politica retributiva, coinvolgendo un team di dipendenti, seguendo una logica di tipo partecipativo.

Le componenti del sistema retributivo prevedono – oltre alla retribuzione fissa in accordo con il contratto di riferimento – benefit differenziati tra dirigenti e non dirigenti, una piattaforma di *welfare* aziendale (anche in questo caso è stato coinvolto un gruppo di lavoro trasversale per la selezione dei benefici di *welfare* da inserire nella piattaforma, al fine di rappresentare le diverse esigenze dei lavoratori per *target* di età, genere, situazione familiare, ...) e forme di retribuzione variabile.

Per quanto concerne la retribuzione variabile, essa è collegata ad obiettivi definiti sia a livello individuale che di *team*; il processo di valutazione della *performance* prevede sia una fase di auto-valutazione a cura del dipendente che una successiva fase di confronto con il responsabile.

A fronte di una valutazione positiva, possono derivare promozioni, aumenti nell'ambito del medesimo ruolo o l'erogazione di un "premio professionalità" (a titolo di esempio, vengono riconosciute in questo caso le docenze svolte dai dipendenti in qualità di esperti nei corsi di formazione interni). Quest'ultima forma premiale, prevede un confronto tra i responsabili alla ricerca del valore effettivamente generato (il più possibile *evidence based*) dai singoli dipendenti, per garantire massima obiettività ed equità e ridurre i *bias* valutativi; con questo sistema il premiato risulta un "premiato aziendale" anziché solo un

“premiato di *team*”.

Un altro aspetto di interesse è legato alla cultura di *celebration* promossa nell'azienda: si svolge infatti una serata di celebrazione dei promossi (chiamata “*Promo awards*”) durante la quale ricevono una pergamena e una targa (o altro premio simbolico); in occasione della premiazione pubblica, si ha la presentazione del responsabile del promosso e delle motivazioni per la sua selezione, a cui segue un discorso del promosso, che illustra come è arrivato a questo traguardo. La dimensione pubblica, celebrativa e rituale viene poi di volta in volta personalizzata.

La cultura di *celebration* viene vissuta anche a livello di singoli team, in modo autogestito (es. cene o partecipazione ad eventi in occasione della fine dei progetti) e a livello di intera azienda in occasione della giornata annuale di *off site* che si tiene con tutti i dipendenti e le loro famiglie. La proposta di questa giornata è emersa all'interno dei *team* trasversali che si occupano delle iniziative di miglioramento del benessere organizzativo (tra cui anche la migliona del sistema retributivo, prima menzionata) ed ha l'intento di dedicare una giornata alla convivialità e alle relazioni personali tra i dipendenti dell'azienda.

Sempre con riferimento alla cultura aziendale, nell'azienda in esame questa è incentrata sulle persone, sulla fidelizzazione delle risorse e sulla crescita del capitale umano interno, anche in risposta ai veloci cambiamenti tecnologici (le diverse generazioni di lavoratori formano le successive secondo un modello di trasmissione intergenerazionale delle competenze).

Si tratta – come fattore distintivo – di una cultura incentrata su “qualità, affidabilità e voglia di fare bene il proprio mestiere”, che rende gli obiettivi numerici una conseguenza e non un fine, in opposizione ad approcci contrari e molto comuni nel mercato odierno dei servizi informatici.

Una cultura figlia di una visione di “costruire nel lungo termine”, che vale nei confronti di tutti gli *stakeholder* e - a maggior ragione - con i dipendenti.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Retribuzione variabile collegata anche ad obiettivi definiti a livello di *team*.
- Cultura partecipativa nella gestione delle iniziative con forte impatto sui dipendenti (es. gruppi di lavoro su sistema retributivo e su piattaforma di *welfare*).
- Decisione collegiale dei responsabili su promozioni e premi.
- Dimensione pubblica, celebrativa e rituale delle premiazioni (trasparenza e focalizzazione su risultati, comportamenti e valori target dell'azienda).

4.3 CASO 3: AMAP – Azienda Municipalizzata Acqua di Palermo

Settore: *Utilities*

Area geografica: Italia (sede: Palermo)

Classificazione: Azienda municipalizzata

Sito web: <https://www.amapspa.it/>

AMAP è un'azienda a capitale interamente pubblico, gestore del servizio idrico integrato in 35 Comuni della Città Metropolitana di Palermo. Servendo un bacino di oltre 1,2 milioni di abitanti, AMAP è diventata la più grande azienda a capitale interamente pubblico di gestione del servizio idrico integrato in Italia, seconda soltanto all'Acquedotto Pugliese.

L'azienda ha un sistema retributivo che prevede la componente fissa di retribuzione e un premio di produttività a livello aziendale sulla base dei risultati raggiunti.

L'ambito di maggiore innovazione tuttavia riguarda la componente di welfare aziendale, recentemente oggetto di un processo di profonda revisione e miglioramento.

Negli ultimi anni AMAP ha esteso l'area di competenza dei servizi dalla sola città di Palermo alla più ampia area della città metropolitana e della provincia (ad oggi AMAP gestisce 34 comuni dell'area metropolitana e prevede di arrivare a gestirne in futuro fino a 60-80). In concomitanza con questa espansione, l'azienda ha deciso di potenziare le proprie politiche - in particolare di welfare - per i dipendenti.

Molte aziende stanno offrendo un sistema di welfare multiservizi ai propri dipendenti, anche sulla scorta dei benefici fiscali previsti. AMAP ha affrontato questa opportunità con un approccio particolarmente interessante, che mette al centro il dipendente e i suoi bisogni. Da un lato AMAP ha provveduto ad una razionalizzazione contrattuale, eliminando una contrattazione stratificata nel tempo e desueta con riconoscimenti di importi non più coerenti con l'evoluzione tecnica e normativa contrattuale, sostituendo quello che un tempo erano delle prebende economiche non più attuali con delle misure di welfare, favorendo il lavoratore con una maggiore capacità di spesa e la società che ha ridotto l'onere complessivo economico. Dall'altro lato, l'azienda ha voluto fornire un servizio di orientamento e consulenza al lavoratore sulle differenti opportunità disponibili nell'ambito della piattaforma di welfare aziendale e sulle modalità per la loro fruizione, provvedendo in primo luogo alla redazione e alla distribuzione di strumenti informativi per i dipendenti. La componente di accompagnamento (*change management*) in occasione di progetti di intervento sulle componenti del sistema retributivo – in questo caso la componente di welfare – è fondamentale, insieme ad una adeguata strategia di comunicazione interna; AMAP ha colto questo aspetto e i primi riscontri da parte dei dipendenti sono positivi.

Tra i progetti allo studio per ulteriori migliorie al sistema retributivo, è da segnalare quello relativo alla possibilità di premiare mensilmente (ex-post) i lavoratori che si sono distinti nella qualità del servizio erogato, in base a criteri oggettivi rilevabili nei report di monitoraggio periodico della qualità già in uso. Si potrebbe pubblicare, ad esempio dopo i primi 15 giorni del mese, una graduatoria per settore in base ai report di qualità, così da favorire un certo livello di competizione interna sui livelli della qualità. Nell'ipotesi di progetto, i premi potranno essere di diverso tipo, ad esempio abbonamenti annui ai trasporti pubblici, oppure targhe simboliche, oppure biglietti per la prima al Teatro Massimo. L'idea è nata in occasione della gestione di un evento straordinario legato alla rottura delle tubature di una sorgente che avrebbero causato l'interruzione del servizio; in questo caso grazie all'impegno straordinario e alla creatività del gruppo di lavoro, AMAP è riuscita a tamponare l'emergenza utilizzando tubature di plastica provvisorie e riducendo i disservizi. In questo caso sono state

assegnate targhe simboliche ai lavoratori che hanno contribuito a questa soluzione.

L'obiettivo è quello di premiare e differenziare i lavoratori che portano un contributo extra in termini di innovazione e *problem solving*, nella direzione dell'eccellenza del servizio per gli utenti finali.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Welfare aziendale: razionalizzazione della stratificazione contrattuale, accompagnata da un processo di comunicazione interna e *change management*.
- (Iniziativa attualmente allo studio) Premi mensili (simbolici o esperienze) ai dipendenti collegati all'andamento di un panel di indicatori di qualità per gli utenti finali (classifiche).

4.4 Caso 4: Assimoco

Settore: Assicurazioni

Area geografica: Italia (sede: Milano)

Classificazione: Azienda del movimento cooperativo, BCorp

Sito web: <https://www.assimoco.it/assimoco/home.html>

Assimoco è il Gruppo Assicurativo del Movimento Cooperativo Italiano. Sviluppa prodotti assicurativi sia nel settore Danni che Vita, offrendo una gamma completa di protezione per la famiglia e la piccola-media impresa. La rete distributiva è costituita da Banche BCC su tutto il territorio italiano e da Agenzie tradizionali mono e plurimandatarie (non operando con una rete distributiva di proprietà, Assimoco punta all'eccellenza nel Servizio come fattore differenziante per competere in un mercato complesso e concorrenziale, in cui è essenzialmente il distributore a scegliere con quale partner lavorare).

Pur operando nel settore bancario-assicurativo, il fattore distintivo per Assimoco sta nell'appartenenza al mondo della Cooperazione, che rappresenta al contempo una caratteristica strutturale (azionariato, organizzazione, valori, processi, canali distributivi) e il principale mercato di riferimento.

Nel 2018 Assimoco è diventata la prima Compagnia Assicurativa italiana B- Corp (le B-Corp sono imprese che da un lato perseguono un profitto, e dall'altro mirano ad ottenere, nell'esercizio delle attività economiche, un impatto positivo sulla società e sul pianeta; una B-Corp è quindi un nuovo tipo di azienda che volontariamente rispetta i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza, in questo modo il business diventa una forza rigeneratrice per l'intera società). Il gruppo, già da tempo, avvertiva la necessità di andare oltre al concetto di responsabilità sociale d'impresa, in quanto il suo obiettivo sostanziale è quello di generare business mantenendo i più alti standard sociali e ambientali. Si tratta di un valore che guida le strategie dell'intero *core business* dell'azienda e impatta su tutti gli intermediari. Oggi questa capacità è stata riconosciuta e misurata da una certificazione formale e internazionalmente riconosciuta.

Per quanto concerne il sistema retributivo, Assimoco prevede innanzitutto una retribuzione fissa strutturata nelle seguenti componenti:

- Importi tabellari e relative indennità, in accordo con la contrattazione di settore;
- Premio di Produzione (PAP), in accordo con la contrattazione integrativa aziendale;
- Eventuali *ad personam* concordati in sede di assunzione;
- Eventuali *ad personam* maturati nell'ambito dei provvedimenti di "meritocrazia".

La retribuzione variabile è invece composta da:

- un Premio Aziendale Variabile (PAV), corrisposto in relazione al conseguimento di specifici risultati concordati in termini di indicatori con le RSA;
- un sistema di MBO legato ad obiettivi individuali e aziendali (es. soddisfazione dipendenti, aumento del punteggio per la certificazione a B-Corp) gestiti dal sistema sviluppo, attualmente riconosciuto al *middle management*, ai dipendenti del servizio sinistri (valutazione di *performance* a livello di team) e ai dipendenti del servizio commerciale;
- ulteriori forme di incentivazione e premialità.

Per la gestione della componente variabile, viene prestata particolare attenzione alla trasparenza del processo annuale di valutazione e di assegnazione di promozioni e aumenti, nonché alla formazione dei responsabili coinvolti nel processo decisionale e nelle comunicazioni ai dipendenti (es. formazione sulla gestione del feedback).

È prevista l'assegnazione di una remunerazione variabile *una tantum* discrezionale ai dipendenti, nel rispetto di un *budget* sia economico (€) che numerico (*headcount*).

Qualche anno fa è stato attivato un gruppo di lavoro interno di *middle manager* provenienti da diversi settori, per identificare miglioramenti nel sistema retributivo, con particolare riferimento alla componente variabile, a parità di budget stanziato. A seguito dei lavori, è stato deciso che i dirigenti rinunciassero a una quota del proprio MBO per aumentare al 25% la quota dei dipendenti premiati con i provvedimenti legati alla "meritocrazia".

Ogni anno viene dunque destinato un *budget* economico per l'attuazione di promozioni, incrementi retributivi e premi *una tantum* destinati ai dipendenti (nella quota del 25%) che si sono particolarmente distinti per comportamenti e *performance* o che hanno acquisito superiori competenze professionali tali da comportare un incremento di responsabilità e della retribuzione.

Dal punto di vista della comunicazione, è stata valutata l'opportunità di comunicare, in risposta alle richieste di trasparenza, l'elenco dei dipendenti che hanno avuto un intervento di "meritocrazia". La proposta prevede la pubblicazione, alla fine di ogni anno, dei nomi dei colleghi interessati, differenziando le "promozioni" da altri "interventi economici" senza indicazione della tipologia di questi ultimi e senza importi.

Il sistema retributivo è ulteriormente arricchito da una serie di *benefit* previsti sia dal contratto

nazionale che dal contratto aziendale: previdenza integrativa, assicurazione sanitaria, accesso agevolato a mutui, misure per la gestione del *work life balance*. È in corso di attivazione la piattaforma di *welfare* aziendale (con servizi negli ambiti: istruzione, ricreazione, training autogeno, sportello con psicoterapeuta).

Nell'ambito del *welfare* aziendale sono previsti: un contributo aziendale alla previdenza integrativa, una copertura assicurativa sanitaria, coperture per invalidità permanente da malattia, infortuni professionali ed extraprofessionali, temporanea caso morte e *long term care*.

Ponendo l'attenzione ai temi dell'organizzazione flessibile del tempo di lavoro, dal 2016 Assimoco ha avviato un processo di ridefinizione del proprio modello basandosi sull'adozione dei principi emergenti dello *Smart Working* iniziando la sua introduzione tramite un pilota che coinvolgerà alcune strutture dell'organizzazione. Il progetto, che ha avuto come presupposto un cambiamento culturale rilevante, ha previsto le seguenti attività:

- Realizzazione di una mappatura della popolazione aziendale per valutare il livello di *readiness* rispetto all'introduzione di un modello di *Smart Working*;
- Definizione del modello organizzativo e tecnologico di *Smart Working* da sperimentare in una prima fase;
- Progettazione della *roadmap* di introduzione e sperimentazione dello *Smart Working*;
- Supporto al cambiamento culturale e manageriale condividendo con il *management* visione, obiettivi, benefici e nuovi comportamenti e approcci di *people management* coerenti con lo *Smart Working*.

Da maggio 2017 ad oggi, il numero totale di persone che utilizzano regolarmente lo *Smart Working*, fino ad un massimo di 2 giorni la settimana, sono quasi la totalità (restano escluse funzioni logistiche o affini per le quali la presenza in azienda risulta fondamentale). Ai *manager* e ai collaboratori che hanno iniziato a lavorare in remoto, è stata offerta una formazione curata dal Politecnico di Milano e da società specializzate nel tema, al fine di condividere ed approfondire modalità di gestione del quotidiano, caratterizzato da una crescente delega e responsabilizzazione verso obiettivi e risultati in modo da migliorare produttività ed efficacia lavorativa.

Inoltre, a maggio 2017, in linea con i principi dettati dal progetto *Smart Working*, e come accompagnamento al tema dello "stare bene", Assimoco ha adottato la timbratura agile (eliminazione dei classici orari di ingresso e uscita; possibilità di effettuare una sola timbratura in entrata tra le 8.00 e le 9.45; durata del tempo lavorato non più rilevata; semplificazione miglioramento della gestione dei permessi, ad esempio nel caso delle visite mediche non hanno più bisogno di certificazione medica e sono senza *plafond*).

Per quanto riguarda la dimensione dei riconoscimenti pubblici e della *celebration*, a conclusione di progetti rilevanti per l'azienda, oppure in occasione del "*Project day*" si svolgono momenti celebrativi con l'erogazione anche di premi monetari. In particolare il "*Project day*" prevede la candidatura dei

progetti aziendali da parte dei capi progetto e la premiazione avviene sulla base di votazioni svolte da parte dei colleghi.

In Assimoco sono anche presenti ulteriori iniziative volte a promuovere il benessere del singolo dipendente, nelle tre componenti dello “star bene con sé stessi”, “star bene con gli altri” e “star bene con l’altro”. In particolare:

- “Star bene con sé stessi”: corsi di training autogeno e di gestione del tempo (in orario lavorativo); in previsione anche di *mindfulness*.
- “Star bene con l’altro”: percorso di coaching per il *top management* e per alcuni ruoli aziendali specifici e sviluppo del tema dell’ascolto a più livelli (*feedback* continuo su attività e comportamenti).
- “Star bene con gli altri”: promozione della cultura di progetto ed avvio dei laboratori dell’innovazione e facilitazione, attività che per loro natura portano a creare momenti di collaborazione e facilitano l’instaurarsi di rapporti chiari e diretti con gli altri.

Per la prima volta, nel 2018, in Assimoco si è tenuta la “Settimana del Ben-essere”. Si è trattato di una settimana che ha visto ospiti in azienda diversi professionisti nell’ambito dello “stare bene” i quali, attraverso brevi incontri di due ore ciascuno, hanno formato e informato i partecipanti rispetto a diverse tematiche, quali:

- La scienza del benessere, come prendersi cura del proprio corpo attraverso la corretta alimentazione e attività fisica;
- Neuroscienze: l’importanza delle relazioni in riferimento al funzionamento del cervello umano;
- AIRC (Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro): corretti stili di vita, falsi miti sul cancro e prevenzione;
- Cervello sempre giovane;
- Laboratorio energetico e di equilibrio psicofisico;
- Naturopatia;
- Laboratorio emozionale sulla rabbia.

Sono stati inoltre aperti i Laboratori di Scrittura Creativa: la scrittura viene considerata non un fine ma un mezzo di crescita, di sviluppo personale, di relazione con gli altri.

Altre iniziative a supporto del benessere in azienda sono state:

- “Bimbi in ufficio con mamma e papà”, evento dedicato ai figli e alle famiglie dei dipendenti, che promuove maggiore continuità nel rapporto tra genitori e figli per la possibilità di vivere insieme il luogo di lavoro, attraverso il gioco e il divertimento. L’iniziativa è inoltre un utile strumento per promuovere l’attenzione dell’azienda alla tematica conciliazione vita-lavoro, favorendo il benessere dei dipendenti, generando *engagement* e migliorando le relazioni

interne, nell'ambito di un processo virtuoso in termini di immagine e reputazione aziendale, di clima positivo e produttività aziendale.

- “Giochiamo con il *coding*”: evento dedicato ai figli dei dipendenti, dai 5 ai 14 anni ed ai loro genitori. Durante l'iniziativa i bambini hanno giocato con le logiche e i linguaggi di programmazione per far muovere piccoli robot, costruire videogiochi e storie interattive; i genitori, invece, hanno potuto partecipare ad un incontro con una pedagoga per riflettere insieme sull'uso sicuro e consapevole delle tecnologie.
- Orientamento giovani: iniziativa dedicata ai figli dei dipendenti Assimoco di età adolescenziale, avente l'obiettivo di insegnare loro come gestire un colloquio di assunzione, come scrivere un CV, e la modalità migliore per la presentazione ad un colloquio di lavoro.
- Iniziative facenti parte del Network “Progetto Libellula”. Si tratta di un gruppo consolidato di aziende che, grazie a Zeta Service e ai progetti formativi, informativi e seminari da essa organizzati, cerca di riconoscere le cause di violenza (sia in ambito lavorativo che domestico) e al contempo vuole offrire strumenti adeguati per farne fronte.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Incentivazione MBO strutturata a livello di *team* e non di individuo (rif. unità liquidazione sinistri);
- Attenzione ai processi di comunicazione trasparente per la gestione delle componenti variabili della retribuzione;
- Gruppo di lavoro interno per migliorare il sistema retributivo;
- Forte attenzione al benessere dei dipendenti, con attenzione anche alla dimensione familiare, declinato in termini di *benefit*, *welfare*, iniziative;
- Organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (*smart working* e timbrature agili);
- Occasioni strutturate di riconoscimento e *celebration* (es. “*Project day*”).

4.5 Caso 5: Chimar

Settore: Imballaggi industriali, attività di logistica

Area geografica: Italia (Limidi di Soliera, Modena)

Classificazione: Impresa medio-piccola, S.p.A.

Link: <http://chimar.eu/it/>

Chimar nasce nel 2000 e il nome deriva dall'unione dei nomi Chiara e Marco, figli del Presidente. Si tratta di un'azienda a conduzione familiare che, come gruppo, fattura circa 55 milioni ed è composta da 550 persone, di cui 180 dipendenti diretti; il resto è invece inserito nella divisione che si occupa di logistica e nelle diverse *partnership*.

L'azienda è composta da molte persone di diverse nazionalità; per tale motivo, al suo interno vi è un progetto di formazione molto spinto. L'obiettivo è quello far rimanere le persone il più tempo

possibile in azienda. Da azienda familiare sta diventando sempre più un'azienda manageriale.

Per ogni dipendente è prevista una retribuzione, per scelta aziendale, leggermente superiore al valore stabilito dalla contrattazione nazionale.

Per il futuro, Chimar ha in programma di attivare meccanismi di incentivazione collettiva. In particolare, traendo spunto dal testo di Luigino Bruni «La felicità è troppo poco» (2017), il Dr. Arletti (Presidente di Chimar) sta valutando di inserire dei premi non più personali, ma di gruppo, nella logica secondo cui «il più bravo aiuterà il meno bravo», in quanto il premio è ottenuto dal gruppo di lavoro e non più dal singolo individuo.

Il divario retributivo tra *manager* e lavoratori è minimo. Per i *manager* è previsto un sistema di incentivazione, mentre, per il resto dei dipendenti sono previsti dei sistemi premiali e di *welfare*. Il rapporto tra la retribuzione massima e la minima erogate nell'ultimo anno fiscale è di 7,5 : 1; non sono state tuttavia definite *policy* per normare tale differenza. Mentre il rapporto tra retribuzione massima e retribuzione media erogate è di 4,5 : 1.

Chimar ha messo in pratica un progetto di *welfare* aziendale molto sviluppato basato sugli intangibili, dalle scuole materne, alle borse di studi per i figli dei dipendenti, e così via; il focus sullo sviluppo del *welfare* ha anche il fine di fidelizzare le risorse in azienda.

Come forma di premio esiste "l'angolo delle idee", dove ognuno propone un'idea, e chi propone l'idea migliore viene premiato. Tutti coloro che partecipano all'angolo delle idee ricevono comunque un premio simbolico raffigurante i *brand* dei vari partner aziendali.

Non si evincono particolari elementi correlati al *salary gender gap*, né problematiche correlate all'integrazione di stranieri. La percentuale di donne dipendenti sul totale è del 16,5%. La percentuale di dipendenti stranieri sul totale è del 30%. La percentuale di dipendenti con disabilità sul totale è del 4,3%.

A livello di benessere aziendale, sono previste iniziative di partecipazione ai processi decisionali con cadenza mensile (per tutti i dipendenti e solo per i primi livelli). Sono previste anche giornate di volontariato per i dipendenti.

Al fine di valorizzare la diversità etnica è stata creata una biblioteca interna come momento di confronto e dialogo. A tal proposito, sono anche state organizzate delle serate in una sala multimediale, almeno una o due volte al mese, con gli autori di diversi testi.

Chimar ha una visione aziendale che esprime a pieno la centralità delle persone. Il presidente ha infatti affermato che l'azienda ha senso solo se lavora per le persone e se si focalizza l'attenzione sui clienti, affinché siano soddisfatti.

L'altro elemento su cui Chimar punta è l'ambiente: ha infatti deciso di adottare imballaggi con certificazioni PEFC che attestano che le forme di gestione boschiva rispondano a determinati requisiti di sostenibilità. Inoltre, Chimar attualmente impiega macchinari per trasformare gli scarti in energia elettrica e termica.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Trasformazione dei sistemi incentivanti/ premiali da individuali a collettivi
- Divario minimo tra retribuzione dei manager e dei lavoratori
- Valorizzazione della diversità culturale ed etnica

4.6 Caso 6: Federcasse (Credito Cooperativo)

Settore: Bancario

Area geografica: Italia (sede: Roma)

Classificazione: Credito cooperativo

Sito web: www.creditocooperativo.it

Federcasse rappresenta la Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali, che ha la funzione di rappresentanza e tutela degli interessi della Categoria del Credito Cooperativo nei confronti dei diversi interlocutori istituzionali e presso l'opinione pubblica, valorizzando l'esperienza originale della mutualità bancaria al servizio esclusivo delle comunità e dei territori.

Il sistema del Credito cooperativo ha recentemente visto significative trasformazioni, a seguito della riforma di sistema (legge 8 aprile 2016 n. 49 e sue modificazioni) che ha introdotto la nuova figura dei Gruppi Bancari Cooperativi, con operatività dal 2019. Alla base dell'intero sistema restano comunque le oltre 260 Banche di Credito Cooperativo, Casse Rurali e Casse Raiffeisen (Alto Adige) che mantengono intatte le loro caratteristiche di banche autonome (con propri amministratori eletti dalle rispettive basi sociali), mutualistiche (che erogano credito prevalentemente ai soci), locali (con operatività territoriale definita). Le singole BCC, che – pena la perdita della licenza bancaria – ai sensi della legge di riforma devono aderire ad un Gruppo Bancario Cooperativo (fatta eccezione per le Casse Raiffeisen dell'Alto Adige che hanno avuto la facoltà di optare per la costituzione di un IPS – *Institutional Protection Scheme*), sono difatti le proprietarie dei nuovi Gruppi Bancari Cooperativi (con almeno il 60% del capitale). Questi ultimi, con funzioni di “direzione e coordinamento”, garantiscono una maggiore efficienza complessiva dell'intero sistema, anche in chiave di prevenzione di situazione di criticità, avendo come obiettivo la prosecuzione della esperienza originale della mutualità bancaria assicurata dalle BCC sui rispettivi territori.

In conseguenza di tali modifiche normative, da inizio 2019 si è avviata l'operatività del Gruppo Bancario Cassa Centrale Banca, con sede a Trento (84 BCC, 1.500 sportelli e 11 mila dipendenti), si è tenuta l'Assemblea straordinaria di Iccrea Banca, funzionale alle modifiche statutarie per l'avvio del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, con sede a Roma (142 BCC, 2.650 sportelli), mentre le 39 Casse Raiffeisen dell'Alto Adige hanno avviato la fase organizzativa che porterà alla costituzione di un IPS – *Institutional Protection Scheme* ai sensi della normativa europea.

All'interno di questo contesto, Federcasse, che è il soggetto stipulante la contrattazione collettiva nazionale di cui sono destinatarie le BCC e le Aziende del Credito Cooperativo con i loro 33.000

lavoratori, a cui è demandata la determinazione della struttura di base e le logiche dei sistemi retributivi delle realtà del Credito Cooperativo, tenendo conto che sussistono comunque diverse variabili date dalle specificità delle singole numerose realtà sul territorio, ferme le regole strutturali stabilite dal CCNL delle BCC.

Il sistema retributivo prevede innanzitutto una componente di retribuzione fissa, secondo la normativa di contratto nazionale.

Per quanto riguarda la componente variabile sono invece previsti diversi istituti:

- Esiste un premio di risultato (“premio di produttività”) che coinvolge i quadri direttivi e gli appartenenti alle diverse aree professionali (già impiegati) ed è erogato sulla base dell’andamento complessivo dell’azienda nei due esercizi precedenti, anche in rapporto allo andamento delle altre BCC dello specifico territorio di riferimento – Federazione locale – (con indicatori di produttività, competitività ed efficienza definiti nell’ambito della contrattazione di 2° livello). Il premio di risultato è stato recentemente rivisto all’interno del rinnovo del CCNL a gennaio del 2019 e sono stati presi impegni programmatici anche con le parti sindacali per aumentarne la coerenza con i valori di riferimento del Credito Cooperativo, adottando indicatori collegati alla vocazione e all’identità delle banche di tipo mutualistico (la sfida è quella di coniugare mutualità/ rilevanza sociale ed efficienza/ qualità). L’intenzione è quella di poter definire opportune metriche che rispecchino l’orizzonte culturale e valoriale tipico del mondo del Credito Cooperativo.
- Per i dirigenti è previsto un premio annuale, collegato all’andamento aziendale (non ci sono parametri rigidi ma una serie di regole in linea con la normativa sulle politiche di remunerazione riferite alle disposizioni di Vigilanza emanate di Banca di Italia).
- In alcune realtà del Credito Cooperativo viene anche utilizzato un sistema incentivante indirizzato ai singoli lavoratori o ai team (quest’ultimo viene utilizzato di meno). La presenza di veri e propri MBO è limitata a pochi soggetti nelle strutture centrali di capogruppo e a poche realtà sul territorio (max 10% delle BCC con sistemi incentivanti). Nel modello della Banca di Credito Cooperativo la spinta alla vendita di prodotti finanziari e assicurativi è ridotta rispetto ad altre banche tradizionali, in quanto il focus è sulle attività bancarie tradizionali (es. erogazione del credito).
- In alcune realtà sono infine presenti gratifiche individuali di tipo discrezionale (con utilizzo limitato).

In generale, nei differenti sistemi incentivanti sono presenti criteri/ metriche coerenti con i riferimenti valoriali del Credito Cooperativo.

Il premio di risultato può essere fruito anche in termini di beni e servizi offerti all’interno del sistema di welfare aziendale (es. previdenza complementare, rimborso spese universitarie, iscrizioni a centri sportivi, viaggi), secondo quanto stabilito dalla contrattazione di 2° livello.

Con l'accordo di rinnovo del CCNL delle BCC intervenuto nel mese di gennaio 2019 è stata riconosciuta in via sperimentale, proprio per l'anno 2019, una giornata annua retribuita dedicabile ad attività di volontariato (sociale, civile o ambientale) in sostituzione di una delle giornate di permesso già previste a titolo di permesso ex festività. Questa iniziativa è in linea con l'obiettivo di radicamento sul territorio e di promozione del coinvolgimento delle realtà di Credito Cooperativo rispetto alle comunità del territorio di appartenenza (tempo dei dipendenti messo a disposizione delle realtà del territorio). Chi già svolge volontariato è valorizzato, chi non lo svolge ancora è incentivato a farlo. Se la giornata di volontariato non viene fruita dal lavoratore nell'anno, confluisce automaticamente in una Banca del tempo solidale a cui può attingere chi ha terminato le proprie ferie/ permessi per necessità personali o familiari (è incluso tra le causali di fruizione il volontariato stesso).

Entro l'anno 2019 si stima che la totalità delle BCC avrà istituito una Banca del Tempo Solidale.

Il rapporto tra retribuzione massima e retribuzione minima (o media) non è regolamentato. Le realtà del Credito Cooperativo tuttavia sono mediamente di dimensioni ridotte con una struttura di *management* "leggera". Questo porta a una differenziazione salariale interna relativamente contenuta. Con l'ultimo rinnovo del contratto nazionale - del gennaio 2019 - è stato inoltre abolito il livello salariale di inserimento, misura che vuole sottolineare la coerenza e l'attenzione delle BCC verso le nuove generazioni.

In tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, si segnala come il contratto nazionale Federcasse prevede la possibilità di fruire dei congedi parentali in modalità frazionata e su base oraria.

A livello di impegni programmatici, concordati in occasione del recente rinnovo contrattuale, tra le aree di intervento identificate sono state identificate: la promozione delle pari opportunità, la conciliazione vita-lavoro, il *welfare*, lo sviluppo sostenibile delle comunità di riferimento sul territorio (*focus*: tutela ambientale e risparmio energetico; es. a febbraio 2019 promossa con dichiarazione congiunta Federcasse/Segreterie Nazionali delle Organizzazioni sindacali l'adesione dei lavoratori alla giornata del risparmio energetico).

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Impegno programmatico per individuare a livello di contrattazione nazionale indicatori collegati alla vocazione e all'identità delle banche di tipo mutualistico all'interno degli indicatori di produttività del Premio di risultato.
- Tempo dedicato al volontariato.
- Banca del tempo solidale.

4.7 Caso 7: General Motors Global Propulsion Systems (GPS)

Settore: Automobilistico

Area geografica: Italia (sede: Torino)

Classificazione: Azienda multinazionale

General Motors – Global Propulsion Systems Torino ha la responsabilità ingegneristica degli attuali motori diesel 1.0L, 1.6L, 2.0L, 2.5L, 2.8L, 3.0L e 6.6L utilizzati principalmente su auto Chevrolet, Buick, Cadillac e GMC, crossover e pick-up in tutto il mondo.

General Motors investe continuamente nella sede di Torino, sin dalla sua istituzione nel 2005, per fornire gli strumenti più avanzati per la ricerca e lo sviluppo ai suoi dipendenti. Diciannove banchi prova, dodici laboratori, un banco rulli e due aree officina rendono General Motors – GPS Torino un punto di riferimento per lo studio dei sistemi di propulsione.

Il Centro è stato istituito nel 2005 con 80 dipendenti. Nel settembre 2008 si è trasferito nella sua nuova struttura del Politecnico, rendendo General Motors la prima azienda automobilistica a diventare parte fisica di un campus universitario. Il Centro di ingegneria ora impiega circa 700 persone.

Il sistema retributivo si sviluppa in conformità con il CCNL metalmeccanico industria ed è orientato alla filosofia del “*pay per performance*”. In quest’ottica è prevista una componente retributiva variabile collegata sia alla *performance* individuale (valutata sia in termini di obiettivi raggiunti che di comportamenti e valori espressi dal dipendente) che all’andamento più complessivo dell’azienda, dando forma ad una valutazione “a matrice” per il calcolo dell’effettivo importo dell’incentivo annuo. Sono inoltre previsti diversi benefit, quali ad esempio la assicurazione sanitaria e l’auto aziendale (per alcuni ruoli e livelli aziendali). L’azienda mette a disposizione una piattaforma di *welfare* sulla quale è possibile spendere a condizioni agevolate il *bonus welfare* previsto dal contratto metalmeccanico.

Per quanto concerne la gestione del tempo di lavoro, è presente una gestione flessibile dell’orario e l’opportunità di lavorare in *smart working* fino a 10 giorni l’anno, previo accordo con i rispettivi responsabili.

A fronte della specificità dell’ambito di *business* trattato e della tipologia di dipendenti (in gran parte con elevate qualifiche e competenze tecniche), è prevista una remunerazione collegata alle innovazioni e ai brevetti sviluppati dai dipendenti, sia in occasione del deposito del brevetto che per la successiva eventuale messa in produzione e industrializzazione sul mercato.

Più in generale, l’azienda prevede inoltre l’assegnazione di specifici “*award*” (che comportano l’erogazione di premi monetari) dedicati all’innovazione a livello globale.

Una caratteristica di particolare originalità risiede nel “*GM Recognition Program*”, che prevede la possibilità per i dipendenti di accumulare punti (con controvalore economico) a fronte di particolari attività o comportamenti in linea con gli obiettivi aziendali. Più in dettaglio, viene assegnato ai diversi *people lead* un *budget* di punti (con scadenza mensile per incentivarne l’utilizzo tempestivo), in proporzione al numero di persone gestite. È poi in funzione una piattaforma interna di tipo “*social*”, sulla quale è possibile effettuare dei riconoscimenti ai colleghi per particolari attività, risultati o

comportamenti reputati come positivi nell'ottica degli obiettivi aziendali, completandoli con le motivazioni della scelta. I riconoscimenti possono essere di tipo solo celebrativo oppure possono essere corredati dall'assegnazione di "punti *recognition*" (solo se i riconoscimenti vengono dati da persone che hanno un *budget* di punti). I "punti *recognition*" (che non prevedono una scadenza per la loro fruizione) sono convertibili in premi, quali ad esempio buoni Amazon, esperienze, benefit. Il "GM *Recognition Program*" è attivo da circa un anno presso la sede Italiana di GM – GPS Torino ed ha già raccolto riscontri positivi da parte dei dipendenti, i quali vedono in esso una opportunità di maggiore visibilità e riconoscimento per i propri contributi al successo dell'azienda.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- "Recognition program".
- "Innovation award".
- Remunerazione per brevetti.

4.8 Caso 8: Banca etica tedesca

Settore: Bancario

Area geografica: Germania

Classificazione: Banca etica, parte del circuito GABV (Global Alliance for Banking on Values)

La azienda è la prima "social-ecological bank" tedesca, fondata nel 1974. È una banca cooperativa che gestisce il credito e gli investimenti con una particolare attenzione all'impatto sociale sulle realtà finanziate (es. agricoltura biologica, aziende sostenibili, *housing* sociale, progetti sanitari, residenze per anziani, iniziative per ridurre la disoccupazione, scuole).

Il sistema retributivo della Banca non prevede forme di retribuzione variabile. Esso si basa su tre componenti principali: il salario base (che è il medesimo per ogni dipendente della Banca); il salario sociale (importi a somma fissa pagati a fronte di specifiche condizioni del dipendente: figli minorenni, altri familiari a carico conviventi, utilizzo dei mezzi pubblici, adeguamenti al costo della vita su base geografica); integrazioni salariali collegate a ruolo, responsabilità ed esperienza, suddivise in 8 fasce. Sono inoltre previste: integrazioni salariali (a somma fissa) in base al numero di anni trascorsi in azienda e contributi per la previdenza integrativa.

Attualmente il rapporto tra retribuzione massima e retribuzione minima è pari a: 1 a 8,4.

La Banca prevede il pagamento delle retribuzioni in forma anticipata a inizio del mese (anziché a fine mese, come avviene di solito) per consentire ai dipendenti di disporre delle risorse economiche necessarie e di potersi focalizzare con più serenità sul loro lavoro.

Anche il processo di valutazione della *performance* (che prevede indicatori definiti a livello di *team*, sia di tipo economico, che su progetti, che su comportamenti e valori) è focalizzato sui *feedback* per la crescita, sui riconoscimenti e sul miglioramento delle relazioni interne, più che sulle richieste di aumenti o promozioni. I percorsi di crescita vengono gestiti mediante un sistema di candidature

interne per le posizioni aperte, in base al quale viene valutata l'idoneità del dipendente a ricoprire un ruolo di maggior responsabilità o in un'area differente rispetto a quella in essere.

La Banca prevede la possibilità di fruire di periodi sabbatici retribuiti, dopo un certo numero di anni in azienda, nella misura di circa una settimana per anno di anzianità aziendale (cumulando questi periodi con le ferie si può arrivare fino a tre mesi di assenze).

Infine la Banca dedica molta attenzione a promuovere condizioni di benessere psico-fisico per i propri dipendenti, ad esempio mettendo a disposizione corsi di yoga, cibo biologico e curando la bellezza e la salubrità degli ambienti di lavoro.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Assenza di retribuzione variabile.
- Monitoraggio del rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa.
- Separazione tra il processo di *performance management* e le politiche premiali.
- Periodi sabbatici retribuiti.
- Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti.

4.9 Caso 9: Istituto Serafico di Assisi

Settore: Assistenza socio-sanitaria

Area geografica: Italia (sede: Assisi)

Classificazione: Organizzazione a Movente Ideale (OMI)

Sito web: <https://www.serafico.org/>

L'Istituto Serafico è un Ente Ecclesiastico senza scopo di lucro che promuove e svolge attività riabilitativa, psicoeducativa e assistenza socio-sanitaria per bambini e giovani adulti con disabilità fisiche, psichiche e sensoriali, offrendo anche servizi di sostegno alle famiglie. Nasce nel settembre 1871 ad Assisi, in un palazzo prospiciente la Basilica di S. Francesco, ad opera di un frate francescano, Lodovico da Casoria, che intendeva farsi carico dell'accoglienza di ragazzi sordi e ciechi, da lui definiti "creature infelici e abbandonate". Ai sordomuti fu data la possibilità di apprendere un mestiere produttivo; così, dal Serafico uscirono sarti, calzolai, fotografi, falegnami, intagliatori, ceramisti, operai. I non vedenti, invece, impararono la lettura mediante il sistema Braille e la musica conseguendo diploma di insegnanti, organisti e maestri di musica. Nel 1975, l'Istituto decise di dedicare la propria attività di riabilitazione ai non vedenti con pluri-minorazione, ponendosi così, primo in Italia, come centro pilota per la sperimentazione metodologica, scientifica e organizzativa nel campo dell'handicap grave, nell'intento di prendersi cura della persona nella sua totalità coniugando principi etici, evidenze scientifiche ed esperienza clinica.

L'idea portante dell'attività svolta è il prendersi cura dei ragazzi disabili: "*non curiamo organi o arti mal funzionanti, altrimenti il Serafico sarebbe un'officina. Noi ci prendiamo cura dei ragazzi, con l'obiettivo di aiutarli a vivere una vita piena nonostante i limiti*". L'attività di riabilitazione, di

educazione e di assistenza è un'attività che si sviluppa a partire dalla relazione con il ragazzo. Negli anni l'attività e i servizi si sono sviluppati in base ai nuovi bisogni e alle nuove disabilità.

Oggi il Serafico vanta di essere un Centro d'eccellenza in Italia per l'altissima qualità dei servizi e la competenza del personale, offrendo secondo tre modalità di cura residenziale, semiresidenziale e ambulatoriale:

- Riabilitazione
- Assistenza sanitaria
- Oltre la cura
- DSA

Nel suo complesso, offre: 86 posti letto in regime residenziale, 30 in regime semiresidenziale, attività ambulatoriale con interventi riabilitativi specifici, servizio diagnostico per aree funzionali, laboratori educativi – abilitativi. I posti letto sono convenzionati, ad eccezione di due posti in regime residenziale e 5 in regime semi-residenziale, assorbiti nel progetto “*I letti di Francesco*” che vengono messi a disposizione di piccoli utenti in casi di povertà sanitaria: gli utenti provengono da Paesi poveri del mondo o in guerra, oppure, sono utenti italiani che sfuggono alla presa in carico delle Servizio Sanitario Nazionale per svariate ragioni. I letti di Francesco sono a totale carico della carità. Oltre 150 i bambini e ragazzi che ogni giorno si rivolgono all'Istituto Serafico per trattamenti residenziali, semi-residenziali ed ambulatoriali. Nell'anno 2018 sono stati erogati 16157 trattamenti riabilitativi, 17297 trattamenti educativi, 60.000 pasti e sono state svolte 7.104 ore di volontariato.

Il valore delle attività dell'Ente è stato riconosciuto e ratificato con la Certificazione del Sistema Qualità ISO 9001 e SA8000.

Attualmente i dipendenti sono 138 di cui 101 donne, pochi stranieri (4%) e pochi portatori di handicap (3%), differenziati secondo i seguenti ruoli: operai 12%, quadri 1%, impiegati 87%. Di essi il 76% lavora da oltre 10 anni presso il Serafico.

Al momento le retribuzioni corrisposte seguono quelle previste dal CCNL di riferimento. Solo alcuni dipendenti in posizioni apicali (direttore sanitario e direttore amministrativo) godono anche di un premio ad obiettivo. Negli ultimi anni si stanno attuando diversi programmi di *welfare*: da timidi interventi ad una progettualità strutturata su più azioni e diretta a tutti i dipendenti. Non si è adottata una politica di premi a obiettivo, perché il CDA ha ritenuto di non dover premiare i propri collaboratori per svolgere il lavoro richiesto. Inizialmente si è preferito creare un fondo aziendale per intervenire su alcuni bisogni dei dipendenti occasionali, come assegni funerari e interventi economici in casi di grave necessità. Successivamente il fondo è stato incrementato per corrispondere a tutti dei buoni spesa che i dipendenti possono spendere per realizzare i loro interessi o necessità: libri scolastici per i figli, generi alimentari, abbigliamento, formazione.

In relazione al benessere aziendale, sono state elaborate diverse strategie, nell'idea che sia necessario prendersi cura di chi si prende cura di altri.

Sul piano organizzativo è stato introdotto il lavoro a scorrimento per conciliare tempi vita/ lavoro, ma solo per il personale che non è inserito nelle turnazioni. I coniugi che lavorano al Serafico, se lo

richiedono, possono godere di una turnazione che consenta loro di essere sempre presenti con i figli.

Sono state avviate anche delle attività extra-lavorative con il fine di promuovere le relazioni tra i dipendenti: corso di ginnastica posturale, uscite organizzate con le famiglie.

Sono state anche contrattate delle scontistiche con i fornitori dell'ente: palestre, strutture sanitarie private per esami clinici (con priorità), assicurazioni.

Da tre anni nel periodo estivo viene organizzato un campus per i figli di dipendenti. I figli più grandi dei dipendenti possono partecipare nella forma del volontariato o dell'alternanza scuola – lavoro. Come effetto si è avuto che i figli dei dipendenti diventano orgogliosi del lavoro dei propri genitori e si crea e rafforza un "senso di famiglia".

Esiste la banca ore (per le ore in più) che il dipendente sceglie se usare come riposi compensativi o chiederne il pagamento con maggiorazione del 20%. La maggior parte chiede di usufruire di riposi compensativi.

Da circa un anno sono stati potenziati dei cammini spirituali per i dipendenti anche grazie la nascita di un gruppo di pastorale della salute interno animato dai dipendenti stessi.

Al momento si sta lavorando ad un contratto aziendale per strutturare gli interventi di welfare aziendale. Il Serafico, visto l'andamento positivo dell'anno 2018, ha finanziato il fondo per i dipendenti di un importo pari a 200.000 euro. Si è così deciso, congiuntamente alle stesse parti sindacali, di effettuare un'analisi dei bisogni dei dipendenti, attraverso la somministrazione di un questionario anonimo. Solo dopo aver analizzato i bisogni dei dipendenti, si procederà a strutturare una gestione più articolata e sistematica del welfare aziendale.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Assenza di retribuzione variabile.
- Fondo aziendale per i bisogni dei dipendenti.
- Particolare attenzione al welfare aziendale, destinato sia ai singoli dipendenti che alle loro famiglie.

4.10 Caso 10: Leroy Merlin

Settore: Bricolage, Fai da te, Edilizia

Area geografica: Italia

Classificazione: impresa multinazionale

Link: <https://www.leroymerlin.it/>

Leroy Merlin nasce in Francia nel 1923 ad opera di Adolph Leroy e Rose Merlin che aprono un negozio a Noeux-Les-Mines di residui bellici. Dopo un percorso di 53 anni, che passa attraverso l'inserimento di nuovi collaboratori e tipologie di prodotto più orientate al Bricolage e al Fai da te arriva in Italia nel 1996 con l'apertura del primo punto vendita di Solbiate Arno (VA). Ad oggi conta 48

punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale con più di 6.900 collaboratori e un fatturato di oltre 1,5 miliardi di euro. Nel mondo, Leroy Merlin conta 456 punti vendita in 12 paesi con oltre 88.000 collaboratori.

Leroy Merlin fonda le sue scelte strategiche sulla centralità della persona (cliente, collaboratore, ...), finalizzando l'attività dell'impresa alla creazione di valore aggiunto per i cittadini, i collaboratori e le generazioni future, avendo come missione il miglioramento dell'*habitat* e il diritto alla propria casa ideale. Per questo, Leroy Merlin da sempre pone attenzione al rispetto degli standard etici adottati da tempo dal Gruppo ADEO, di cui Leroy Merlin fa parte, e ha scelto di formalizzare il Codice Etico, per condividere con tutti i collaborati i valori, i principi, le regole di comportamento e comunicarli a tutti gli interlocutori, al fine di costruire una realtà trasparente e orientata al rispetto degli standard etici e comportamentali, propri di un contesto civile maturo.

La politica retributiva in atto in Leroy Merlin è basata sulla politica del *partage* (condivisione), che è un sistema di incentivazione collettiva nato da una scelta ideologica del fondatore, vissuto nel contesto francese cattolico del '900, basato quindi sulla condivisione delle risorse a livello collettivo.

Il sistema retributivo in essere è basato su tre meccanismi principali:

- a) il premio di progresso, che può valere fino al 25% della retribuzione di ogni collaboratore;
- b) la partecipazione ai risultati, grazie a cui si può ottenere fino ad un'ulteriore mensilità;
- c) l'azionariato diffuso.

Per il futuro, Leroy Merlin Italia ha in programma di applicare la metodologia del calcolo BES (Benessere Equo-Sostenibile) anche al calcolo del premio di progresso.

Adottando una logica partecipativa nei processi aziendali, il budget di vendite viene stabilito attraverso un processo chiamato *bottom-up-bottom*. In altre parole, sono i punti vendita che fanno il *budget*, e non i livelli più alti della piramide aziendale (come avviene nella maggior parte delle multinazionali).

Gli avanzamenti di carriera sono possibili per tutti i collaboratori, di qualsiasi livello e grado.

Per quando riguarda le differenze retributive tra *manager* e lavoratori, la differenziazione avviene attraverso la cosiddetta «individualizzazione», ossia la possibilità per ogni dipendente di qualificarsi per incrementi retributivi, indipendentemente dal livello.

Con riferimento alle politiche di *diversity*, non si evincono particolari elementi correlati al *salary gender gap*, né problematiche correlate all'integrazione di stranieri. La percentuale di donne dipendenti sul totale è del 44%. La percentuale dei dipendenti con disabilità sul totale è dell'8,7%.

Gli stranieri assunti provengono da 53 nazionalità differenti.

In relazione al benessere aziendale, sono state elaborate diverse strategie, dal «barometro» aziendale, teso a valutare il benessere di ogni collaboratore, all'attuale sistema di «feedback al capo».

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Incentivazione collettiva correlata al calcolo del premio di progresso

- Partecipazione ai risultati aziendali
- Azionariato diffuso
- Inclusione di indicatori ESG nel calcolo del premio di progresso
- Obiettivi di budget stabiliti attraverso un processo *bottom-up-bottom*
- Attenzione alla diversità attraverso misurazioni inerenti la percentuale di stranieri e di diversamente abili presenti in azienda
- Occasioni di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti

4.11 Caso 11: Liomatic

Settore: *Vending machines*

Area geografica: Italia (sede: Perugia)

Classificazione: Azienda

Sito web: <https://www.liomatic.it/>

Liomatic è una impresa di famiglia, con 500 dipendenti, leader di mercato della distribuzione automatica di alimenti e bevande in Italia e proiettata verso le nuove sfide del cosiddetto “*vending 4.0*”, ossia le opportunità offerte dall’innovazione tecnologica di disporre di distributori automatici sempre più connessi e “intelligenti”.

Dal punto di vista del sistema retributivo, Liomatic pone particolare attenzione al potenziamento del *welfare* aziendale, sviluppato nel tempo sulla base di una analisi dei bisogni svolta sui dipendenti, con l’obiettivo di favorire una migliore conciliazione del *work-life balance* e creare condizioni di lavoro più favorevoli.

Tra i provvedimenti più interessanti in quest’ambito abbiamo il cosiddetto «Liobebè», ossia un premio di 1.100€ *una tantum* erogati al dipendente padre o madre in occasione della nascita di un figlio.

«Liowelfare» è invece uno strumento che prevede la concessione di permessi retributivi extra rispetto agli obblighi di legge ai genitori per necessità legate ai figli, quali ad esempio l’inserimento al nido, i colloqui scolastici dall’asilo alle superiori o la laurea di un figlio. Ulteriori permessi aggiuntivi *extra legem* sono previsti per i dipendenti in caso di visite mediche specialistiche e diagnostiche. Sempre all’interno di «Liowelfare» sono previste misure di supporto e agevolazione per le donne vittime di violenza di genere in misura maggiore rispetto agli obblighi di legge.

All’interno di «Lio for health» sono compresi diversi programmi dedicati alla promozione del benessere psico-fisico dei dipendenti, quali ad esempio un *vademecum* di “buone pratiche” – redatto da esperti – da adottare quotidianamente per migliorare il grado di salute ed il benessere professionale e nella vita di tutti i giorni.

«Lio ascolta» è infine uno sportello di ascolto dei dipendenti da parte di figure di Direzione, che si colloca in una visione aziendale più complessiva dell’ascolto, insieme a programmi quali gli affiancamenti periodici a dipendenti operativi da parte del *top management* per una maggiore

consapevolezza delle situazioni concrete che i dipendenti si trovano ad affrontare nel loro lavoro quotidiano e per la raccolta di loro idee e spunti per il miglioramento e l'innovazione dell'azienda.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Welfare come strumento di promozione concreta del benessere dei dipendenti, sia all'interno del contesto lavorativo che nella vita privata.
- Politiche retributive di particolare sostegno alle famiglie.
- Occasioni concrete di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti.

4.12 Caso 12: Azienda del settore della consulenza e della revisione

Settore: Consulenza e revisione

Area geografica: Italia

Classificazione: Azienda multinazionale

L'azienda è un *network* con oltre 250.000 professionisti in tutto il mondo, di cui circa 5.500 in Italia, che offre servizi nell'ambito della revisione e della consulenza strategica, legale e fiscale alle imprese.

Rispetto all'ambito del sistema retributivo, l'azienda ha realizzato e distribuito ai propri dipendenti un vademecum che consentisse una migliore comprensione delle componenti della retribuzione e che valorizzasse anche le componenti immateriali o non monetarie (ad esempio fornendo un valore di benchmark a livello di mercato per la assicurazione sanitaria).

Un altro aspetto di particolare interesse è quello relativo al progetto di *Smart Working*, considerato una componente rilevante da parte dei dipendenti per una migliore conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro.

Il progetto nasce nel 2015 in occasione di Expo Milano, al fine di agevolare gli spostamenti dei dipendenti in un periodo di grande congestionamento del traffico a causa dell'evento internazionale. In una prima fase il progetto ha portato ad incrementare la fascia oraria di flessibilità dell'orario di lavoro, consentendo ad esempio l'ingresso al lavoro già dalle 7.30, e ha interessato solo i dipendenti della sede di Milano.

In seguito, in occasione del rinnovo degli accordi aziendali (valevoli fino al 2020), la flessibilità è stata estesa a tutte le sedi italiane e ne è stato esteso l'ambito, anche in concomitanza con la legge sul lavoro agile.

Le modalità di attuazione del lavoro agile sono molto ampie per adattarsi alle diverse tipologie di mansioni svolte dalle differenti Divisioni e la decisione in merito alle specifiche modalità è decentrata al livello dei responsabili delle principali *Business Units*.

In generale:

- Il lavoro agile non si applica ai dipendenti "*client facing*" coinvolti in progetti di consulenza o di

revisione; per loro è possibile fruirne solo nei momenti di formazione o tra un progetto e l'altro.

- Il lavoro agile non si può applicare a determinate mansioni, quali ad esempio fattorini e *receptionist*. Nel caso per esempio delle assistenti, il lavoro agile viene effettuato un giorno a settimana. Sono state elaborate linee guida sulle modalità di attuazione del lavoro agile per ogni tipologia di attività.
- I dipendenti in lavoro agile devono garantire una reperibilità nella fascia oraria tra le 9.00 e le 12.00 per consentire una sincronizzazione e una compresenza con le diverse aree aziendali; al di fuori di questa fascia, possono modulare l'attività lavorativa come preferiscono (è quindi ammessa una risposta non tempestiva/ *on line* alle richieste fuori dalla fascia 9-12).
- Per chi lavora in lavoro agile gli straordinari sono ammessi solo in via eccezionale.
- I dipendenti che lo desiderano sottoscrivono l'accordo di lavoro agile e – quando reportizzano le ore – segnano le ore svolte in questa modalità.
- Il responsabile può revocare la modalità di lavoro agile in casi particolari.
- I dipendenti sono dotati di PC portatile e di cellulare aziendale; non viene invece fornita la connessione ADSL che costituisce requisito per poter aderire al lavoro agile; i *ticket restaurant* vengono corrisposti anche nei giorni di lavoro agile.
- Il lavoro agile non è raccomandato in luoghi pubblici qualora il dipendente stia trattando informazioni di particolare delicatezza (dati sensibili o rilevanti ai fini *privacy*).

Il concetto del lavoro agile vuole estendere l'idea di un posto di lavoro nel quale “lavoro dove voglio e dove mi è più comodo”; è diverso dal telelavoro, nel quale il dipendente è sempre collegato come in sede, anche se dalla propria abitazione.

Nell'applicazione del lavoro agile si incontrano alcune resistenze, comuni a molte aziende e di cui è necessario tenere conto quando si affrontano iniziative simili:

- Se non vedo le persone fisicamente ho una sensazione di inefficienza.
- Se faccio lavoro agile il mio capo penserà che non sono “*committed*”.
- Spesso la scelta del responsabile di un *team* rispetto al lavoro agile influenza il livello di adesione dei membri del *team*.
- Le resistenze vengono più dall'alto, dai capi

Ad oggi in questa azienda la quota di adesione dei dipendenti al lavoro agile è di circa il 70%.

A fronte di una notorietà del 93% del progetto Smart Working tra i dipendenti, i riscontri sono stati finora molto positivi (circa il 78% ha dichiarato che grazie al progetto ha potuto migliorare l'equilibrio vita-lavoro).

Nei colloqui di valutazione spesso il lavoro agile viene preferito ad aumenti monetari (preferisco non togliere il lavoro agile che avere un aumento).

I benefici del lavoro agile per chi aderisce sono così valutati dai dipendenti:

- Maggiore flessibilità nel poter organizzare il proprio lavoro.
- Migliore concentrazione nel lavorare da casa.
- Minori spostamenti (tempi e costi e inquinamento).
- Migliore conciliazione vita-lavoro.

Mentre i responsabili segnalano come benefici: maggiore efficienza e produttività delle persone, maggiore responsabilizzazione e motivazione, più impegno e flessibilità.

Il progetto lavoro agile è diventato strategico: nel 2020 l'azienda si trasferirà in una nuova sede dove per i dipendenti sarà necessario prenotare la propria postazione (le postazioni saranno circa il 50% del numero dei dipendenti). La gestione flessibile del luogo e dei tempi di lavoro sarà quindi parte del quotidiano. Per raggiungere questo traguardo, un gruppo di lavoro interno sta lavorando sul *change management*.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Progetto estensivo di *Smart Working/ Lavoro Agile*.
- Vademecum per la comunicazione e la valorizzazione delle diverse componenti del sistema retributivo.

4.13 Caso 13: TeamDev

Settore: Informatica

Area geografica: Italia

Classificazione: Impresa di Economia di Comunità (EdC)

Sito web: <https://www.teamdev.it/>

TeamDev s.r.l. è una *software house* di Perugia che opera a livello nazionale ed internazionale con particolare riferimento a

- sviluppo di sistemi informativi geografici (GIS),
- procedure applicative multi dispositivo,
- consulenza specializzata,
- consulenza per l'innovazione tecnologica,
- formazione rivolta sia agli sviluppatori che alle imprese

Teamdev soddisfa le esigenze delle aziende e della Pubblica Amministrazione che devono introdurre innovazione tecnologica nei loro processi.

In particolare si dedica alla realizzazione di *framework* e *software* che spaziano dai sistemi informativi geografici (GIS) allo sviluppo di soluzioni applicative per il web e il mobile. Forniamo consulenza specializzata e formazione per sviluppatori e imprese.

Il lavoro della TeamDev, con il *brand GISaction*, si rivolge anche gli attori coinvolti nella cooperazione internazionale e nello sviluppo sostenibile come ONG e governi locali e nazionali, sviluppando una

particolare forma di “Action” che appartiene all’economia civile, unita a un approccio di tipo geografico. TeamDev serve aziende in tutto il territorio nazionale ed internazionale. Negli anni ha acquisito clienti tra le PMI, le PA, i grandi gruppi industriali ed editoriali fino ad arrivare al mondo accademico, del volontariato e dell’associazionismo. Dal 2014 partecipa a bandi europei, sviluppando anche il settore ricerca (1/3 dei dipendenti sono dottori di ricerca). Tra i suoi obiettivi c’è quella di valorizzare la persona nella sua interezza e la dimensione relazionale nell’azienda e con l’esterno.

Attualmente i dipendenti sono 25, di cui 6 donne, suddivisi secondo i seguenti ruoli: dirigenti 2, responsabili area 4, impiegati 19. Tra questi solo 1 è portatore di handicap, mentre nessuno straniero, sebbene tra i tirocinanti vi siano anche giovani stranieri.

Al momento le retribuzioni corrisposte sono in linea con quanto previsto dai CCN con piccole differenziazioni legate al rendimento.

Esiste una assicurazione sanitaria integrativa, la possibilità di versare subito il TFR, ci sono convenzioni per prodotti agricoli con ACLI, un fondo per esigenze come asilo, palestra, carburante, un servizio di counseling per tutti. Inoltre si ritiene che la cura dell’ambiente sia fondamentale, così si favoriscono alcune azioni in favore di questo come ad esempio la messa a disposizione di una cucina o la disponibilità di caffè e frutta gratis.

Esiste un minimo sistema premiale ma per ora molto limitato sul cui sviluppo stanno riflettendo, come anche l’idea di implementare lo *smart working*.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Sistema di welfare sviluppato attraverso forme assicurative sanitarie, predisposizione di ambienti idonei anche per momenti extra-lavorativi, convenzioni, servizio interno di counseling.
- Attenzione alla qualità di vita durante il lavoro.

4.14 Caso 14: Banca etica olandese

Settore: Bancario

Area geografica: Olanda/ Europa

Classificazione: Banca etica, parte del circuito GABV (Global Alliance for Banking on Values)

L’azienda è una realtà bancaria presente in Europa con 700.000 clienti, 1.430 dipendenti, e 15.500 milioni di euro di *Asset under Management*.

La Banca pone particolare attenzione all’impatto sociale che genera come operatore bancario e finanziario, in particolare tramite il finanziamento di aziende, organizzazioni e progetti con ricadute positive e sostenibili a livello ambientale, sociale e culturale.

Il sistema retributivo ha una forte focalizzazione sulle motivazioni intrinseche dei propri dipendenti e – anche per questo – non prevede l’utilizzo di incentivi.

La componente chiave del sistema retributivo è quella del salario fisso, con adeguamenti annuali, legati al fatto di aver maturato un anno aggiuntivo di esperienza (e quindi di competenze); non sono invece collegati alla *performance* perché ritengono molto difficoltoso misurarla, soprattutto se collegata ad obiettivi specifici (è difficile isolare il contributo individuale al risultato complessivo). Come unico criterio filtro, l'adeguamento salariale non viene dato solo se il dipendente ha dimostrato una *performance* non adeguata al livello minimo richiesto dalla sua posizione.

Sono altresì previsti i cosiddetti "*Collective token of appreciation*", ossia un premio «di risultato» discrezionale deciso annualmente dal *Board* e assegnato in misura uguale a tutti i dipendenti (l'importo massimo di questo premio è pari a 500€ ed è considerato un riconoscimento simbolico del contributo dato dai dipendenti al conseguimento dei risultati dell'azienda).

Un'altra forma premiale è quella degli "*Individual token of appreciation*", riconoscimenti destinabili a singoli o a *team*, collegati a specifiche circostanze e comportamenti straordinari da premiare; questi premi possono variare da voucher spendibili presso realtà clienti della Banca a somme di denaro (fino ad un massimo di una mensilità).

Altre componenti del sistema retributivo in senso esteso previste sono: coperture assicurative (previdenza integrativa, assicurazione sanitaria), programmi e agevolazioni per la mobilità (es. bici elettriche, abbonamenti ai trasporti pubblici), programmi di prevenzione e promozione della salute e del benessere fisico e psicologico (es. *coaching* per lo sviluppo della resilienza), programmi di formazione, incremento dei congedi parentali, periodi sabbatici parzialmente remunerati (fino a 2 mesi ogni 7 anni), 2 settimane all'anno di permessi remunerati per svolgere attività di volontariato, iniziative di promozione del benessere tra i dipendenti (es. corsi sportivi, meditazione, yoga, cibo biologico nella mensa aziendale).

Il sistema retributivo prevede un rapporto massimo di 7 a 1 tra la retribuzione più alta e quella mediana; il valore di questo rapporto è attualmente di 5,6 a 1.

Dal punto di vista della partecipazione dei lavoratori, sono previsti momenti di confronto all'interno dei *team* di lavoro ogni lunedì mattina per l'avvio della settimana lavorativa; in questi incontri vengono presentate a turno e discusse tematiche di interesse sia aziendale che civile.

La soddisfazione dei dipendenti viene monitorata ogni 2 anni andando a rilevare il livello di «*commitment*» («Quanto sei orgoglioso di appartenere ad una azienda con questa missione e valori?») e il livello di «*engagement*» («Quanto ti appassiona il lavoro che stai facendo?»). Solitamente viene rilevato che il livello di «*commitment*» è superiore al livello di «*engagement*».

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Assenza di incentivi per non "spiazzare" le motivazioni intrinseche dei dipendenti.
- Riconoscimenti premiali collettivi simbolici in base all'andamento dell'azienda.
- Riconoscimenti premiali individuali o di *team* per circostanze straordinarie (impegno e/o risultati).
- Soglia massima sul rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa.

- Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti.

4.15 Caso 15: Banca etica canadese

Settore: Bancario

Area geografica: Canada

Classificazione: Banca etica, parte del circuito GABV (Global Alliance for Banking on Values)

L'azienda è un operatore canadese dei servizi finanziari, costituito in forma di cooperativa, con più di 534.000 soci-clienti e 2.600 dipendenti.

La sua missione è quella di favorire il benessere dei propri soci-clienti, sostenendo allo stesso tempo, mediante lo strumento del credito e degli investimenti, lo sviluppo di comunità sostenibili dal punto di vista economico, ambientale e sociale. Offre un'ampia gamma di prodotti e servizi sia a privati che ad imprese e retrocede il 30% dei propri utili ai soci e alle comunità.

La azienda è ispirata dal principio "cooperazione tra cooperative", secondo il quale si impegna a collaborare in particolare con altre realtà del movimento cooperativo – ad esempio tramite l'erogazione del credito a queste realtà - per rafforzarlo.

Il sistema retributivo è costituito da una componente di retribuzione fissa di base (differenziata in base alla specifica tipologia di lavoro svolto e al livello di responsabilità) e da una componente variabile per la maggior parte dei dipendenti, costituita da un piano di distribuzione degli utili (*Profit Sharing Plan*) in base all'andamento di una serie di indicatori collegati al *business plan* (in questo modo viene riconosciuto e remunerato il contributo dei dipendenti al successo dell'azienda, attraverso la distribuzione di una quota dei profitti che i dipendenti stessi hanno aiutato a realizzare; i *target* che vengono stabiliti sono coerenti con la *vision* della Banca e sono volti a favorire la cooperazione tra i dipendenti). Sono inoltre presenti componenti di remunerazione variabile per alcuni ruoli nell'ambito commerciale e del *business development*.

Il sistema retributivo è completato da una serie di componenti di welfare e – più in generale – di riconoscimenti non monetari, quali ad esempio: benefit, previdenza, integrazioni ai congedi di maternità, agevolazioni sui trasporti pubblici e sulla mobilità sostenibile,), finanziamento di programmi di formazione sia interna che esterna, orario di lavoro flessibile e possibilità di "acquistare" tempo libero aggiuntivo.

Viene anche posta particolare attenzione alla rimozione delle barriere (innanzitutto comunicative) tra *top management* e dipendenti, incoraggiando l'ascolto da parte della *leadership* degli spunti che vengono dal basso, creando occasioni di condivisione in cui possano passare del tempo insieme e scambiare idee e visioni (anche nell'ottica di un sempre maggiore *engagement* dei dipendenti).

Nel 2019 l'azienda è stata inclusa tra i 100 *Top Employers* del Canada e tra i 100 *Top family-friendly Employers* del Canada, grazie anche alle sue politiche di gestione del congedo per maternità particolarmente favorevoli, alle soglie retributive per i livelli di ingresso significativamente superiori ai livelli minimi previsti per legge ("*living-wage policy*": retribuire ogni dipendente in modo tale che

abbia il reddito necessario per soddisfare le esigenze di vita essenziali).

Per concludere, si riporta la descrizione dell'approccio al sistema retributivo e dei riconoscimenti che l'azienda pubblica sul proprio sito: *“Good Money™ is at the heart of everything we do, motivating us to redefine what success looks like — as employees and as human beings. Our rewards and benefits are designed to help our employees and their families meet challenges and embrace opportunities with confidence at every stage of life. By compensating employees competitively, sharing profits, providing access to excellent health care, and supporting balanced, well-rounded lifestyles, we can help them thrive in every aspect of their lives — now and over the long term”*.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Piano di distribuzione degli utili (*Profit Sharing Plan*)
- Valorizzazione delle componenti non monetarie della retribuzione
- Occasioni di scambio e dialogo tra *leadership* e dipendenti

4.16 Caso 16: Mondora srl sb (società del gruppo TeamSystem)

Settore: ICT

Area geografica: Italia

Classificazione: Società Benefit

Sito web: <https://mondora.com/>

La società :m nasce nel 2002 con sede legale a Milano e una sede operativa in Valtellina. Nel 2016 diventa Società Benefit; è una organizzazione piatta, senza manager e basata sull'organizzazione autonoma dei team, che lavorano su progetti. Essere auto-organizzati significa che le persone del team decidono insieme con il cliente lo scopo e gli obiettivi del proprio lavoro. Nel caso in cui si abbia bisogno di maggiore confronto o supporto su una tematica, vengono utilizzati dei canali e degli strumenti digitali collaborativi (slack, loomio) dove qualcuno propone una discussione e chiunque vuole ne prende parte, anche in maniera asincrona.

Il pensiero aziendale in merito alle retribuzioni è quello dei salari trasparenti: ognuno in azienda conosce il livello retributivo ed il compenso di ciascun collega. Oltre ad una trasparenza di fondo, questo permette a ciascun collega o team di lavoro di suggerire eventuali aumenti di stipendio o compensi extra in casi particolari, così come dà la possibilità di gestire in autonomia i colloqui di lavoro sia dal punto di vista della valutazione delle competenze tecniche, che della retribuzione, che dell'aspetto legato al benefit e all'impegno personale verso il bene comune. La politica dei salari trasparenti permette inoltre di monitorare e garantire la parità di salario a parità di mansione/ ruolo tra uomini e donne.

Oltre alla retribuzione fissa, può capitare che ai gruppi di lavoro vengano assegnati dei premi economici, per particolari attività o impegno sostenuto nel lavoro; di solito questo tipo di retribuzione è “a scadenza” nel senso che il gruppo ha un certo periodo di tempo a disposizione per definire

come suddividersi il premio o come/ dove investirlo. Se entro il limite di tempo non viene deciso nulla il premio ritorna a disposizione della azienda

“La persona al centro” e “Umanità Aumentata” fanno parte delle linee guida della filosofia aziendale. La cura dedicata a ciascuna persona può avere a che fare con la componente ambientale, fisica, psicologica, emotiva. Dunque il welfare aziendale è ad ampio spettro, pensato sulle suddette tematiche. Per esempio: ogni persona organizza il proprio tempo in maniera autonoma e flessibile, dal luogo che più gli è comodo (da casa, da un rifugio di montagna, in riva al mare); ogni persona che svolge delle ore di volontariato nel proprio tempo libero, ha a disposizione altrettante ore lavorative da dedicare a progetti no-profit; per incentivare una vita sana e un minor inquinamento ambientale, è stato deciso che chi si reca sul posto di lavoro in bici o a piedi ottiene un rimborso chilometrico, pari a 20 centesimi per ogni km percorso; è a disposizione uno psicologo aziendale che accoglie telefonate da remoto o incontri individuali; vengono organizzati dei “4to5”, ossia dei momenti dove chi lo desidera può parlare di un tema che per qualsiasi motivo gli è caro e che vuole condividere (uno strumento tecnologico innovativo per esempio, un racconto su un fatto personale o una emozione vissuta, una pratica quotidiana, temi importanti per l’organizzazione, e simili); viene incentivato lo studio, sostenendo a livello economico dei corsi di formazione, percorsi universitari, workshop di specializzazione; è in corso di finalizzazione un accordo con assicurazione privata per la copertura sanitaria; è in corso di revisione il contratto lavorativo per crearne uno ad-hoc, che rispecchi meglio la realtà dell’azienda e permetta di formalizzare alcune pratiche ora non normate (es. programma ferie illimitate); vengono organizzati laboratori di filosofia a tema, e incontri denominati “Inspiring People”, con persone che possano essere di ispirazione per come si stanno approcciando al mondo su vari temi di interesse; sono inoltre organizzati laboratori artistici, con la collaborazione di artisti. È disponibile una sala meditazione, utilizzabile a inizio giornata, insieme ai canali condivisi, in modo che la meditazione possa essere fatta congiuntamente con i colleghi anche da remoto. Alcuni dipendenti lavorano la campagna circostante con metodo biodinamico: si prendono cura del territorio e dei colleghi condividendo e consegnando ogni settimana il raccolto alle persone che prenotano il servizio; ogni persona può svolgere durante le ore di lavoro delle attività agricole, per riprendere contatto coi ritmi della natura, per ritrovarsi, per contribuire alla vita contadina, per fare team-building. Esiste una banca del tempo, dove chi lo desidera può far confluire ore di straordinario o di permesso, che vengono monetizzate ed utilizzate per sostenere altri colleghi in caso di necessità particolari (es legate alla salute). Periodicamente vengono organizzati dei *campfire*: momenti di confronto in cui ci si ritrova la sera attorno al calore di un fuoco, a discutere di temi importanti della vita, invitando a turno degli ospiti esterni che possano dare un punto di vista diverso sulla tematica proposta. All’ingresso in azienda, ogni lavoratore sottoscrive una lettera di impegno che entra a far parte della lettera di assunzione, in cui la persona si impegna per un suo proposito evolutivo a favore dell’ambiente o della società o di altre tematiche. È stata istituita la politica del “paracadute”, che permette a chi voglia fare una esperienza lavorativa in altra azienda, di poter rientrare dopo un anno alle stesse condizioni economiche di quando è uscito (salvo

cambiamenti intervenuti nel frattempo all'interno dell'organizzazione e previo consenso di almeno 1/10 dei colleghi/e)

Si stanno istituendo dei premi simbolici; dei riconoscimenti (spille, adesivi, piccoli gadget anche virtuali) per fatti di vita quotidiana: per esempio una di presa di coraggio, per ringraziamento, per la costanza verso una pratica e così via. Esiste anche un canale di comunicazione digitale dedicato, "Peer Praise", attraverso il quale vengono stimolati e valorizzati i riconoscimenti reciproci tra colleghi.

Il benessere in azienda viene misurato con strumenti tecnologici (officevibe) che periodicamente, una volta alla settimana, sottopongono una serie di domande a cui le persone rispondono in maniera anonima (se lo desiderano) e che hanno a che fare con il clima aziendale, il senso di riconoscimento e di soddisfazione, con la felicità all'interno dell'ambiente di lavoro; inoltre ci sono delle pratiche come le *empathy walks*, il riconoscimento personale, l'AMA (ask me anything), che possono aumentare il benessere aziendale e che dunque possono andare a migliorare i risultati delle interviste di officevibe.

Caratteristiche del sistema retributivo rilevanti ai fini della ricerca:

- Piena trasparenza delle retribuzioni all'interno dell'organizzazione
- Attenzione alla gestione del *gender salary gap*
- Premi al team con decisione collettiva sulle modalità di allocazione
- Welfare aziendale innovativo e centrato sulla persona
- Premi simbolici e riconoscimenti: fisici e "social"

4.17 Principali trend su leve e interventi retributivi (parole chiave)

Al termine della panoramica sui casi aziendali analizzati, riassumiamo di seguito le parole chiave che raggruppano gli spunti più significativi emersi sia in termini di trend generali che di iniziative specifiche ed originali.

Per ogni parola chiave che abbiamo ritenuto significativa, sono riportati i riferimenti ai casi e alle iniziative specifiche intraprese nell'ambito del sistema retributivo.

i. Partecipazione dei dipendenti (stakeholder) agli utili

- Partecipazione ai risultati aziendali (Leroy Merlin)
- Azionariato diffuso (Leroy Merlin)
- Piano di distribuzione degli utili "*Profit Sharing Plan*" (Banca etica canadese)

ii. Differenziazione retributiva e *diversity*

- Definizione di un tetto massimo tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (ABS)
- Soglia massima sul rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (Banca etica olandese)

- Monitoraggio del rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (Banca etica tedesca)
- Divario minimo tra retribuzione dei manager e dei lavoratori (Chimar)
- Gestione attiva del *gender salary gap* (ABS)
- Valorizzazione della diversità culturale ed etnica (Chimar)
- Attenzione alla diversità attraverso misurazioni inerenti la percentuale di stranieri e di diversamente abili presenti in azienda (Leroy Merlin)
- Attenzione alla gestione del *gender salary gap* - trasparenza retributiva (Mondora)

iii. **Assenza di remunerazione variabile e – in particolare – di incentivi**

- Assenza di retribuzione variabile (ABS)
- Assenza di retribuzione variabile (Banca etica tedesca)
- Assenza di retribuzione variabile (Serafico)
- Assenza di incentivi per non “spiazzare” le motivazioni intrinseche dei dipendenti (Banca etica olandese)

iv. **Valorizzazione del welfare aziendale**

- Welfare aziendale: razionalizzazione della stratificazione contrattuale, accompagnata da un processo di comunicazione interna e *change management* (AMAP)
- Particolare attenzione al welfare aziendale, destinato sia ai singoli dipendenti che alle loro famiglie (Serafico)
- Welfare come strumento di promozione concreta del benessere dei dipendenti, sia all'interno del contesto lavorativo che nella vita privata (Liomatic)
- Sistema di welfare sviluppato attraverso forme assicurative sanitarie, predisposizione di ambienti idonei anche per momenti extra-lavorativi, convenzioni, servizio interno di counseling (TeamDev)
- Welfare aziendale innovativo e centrato sulla persona (Mondora)

v. **Premi/ incentivi ai team (non solo agli individui)**

- Retribuzione variabile collegata anche ad obiettivi definiti a livello di team (Azienda italiana del settore ICT)
- Incentivazione MBO strutturata a livello di *team* e non di individuo – rif. unità liquidazione sinistri (Assimoco)
- Trasformazione dei sistemi incentivanti/ premiali da individuali a collettivi (Chimar)
- Incentivazione collettiva correlata al calcolo del premio di progresso (Leroy Merlin)
- Riconoscimenti premiali individuali o di *team* per circostanze straordinarie di impegno e/o di risultati (Banca etica olandese)
- Premi al team con decisione collettiva sulle modalità di allocazione (Mondora)

- vi. Premiare l'adesione ai valori e all'identità aziendale**
 - Impegno programmatico per individuare a livello di contrattazione nazionale indicatori collegati alla vocazione e all'identità delle banche di tipo mutualistico all'interno degli obiettivi del Premio di risultato (Federcasse – Credito Cooperativo)
 - Inclusione di indicatori ESG nel calcolo del premio di progresso (Leroy Merlin)

- vii. Premi simbolici e premi non monetari**
 - Riconoscimenti premiali collettivi simbolici in base all'andamento dell'azienda (Banca etica olandese)
 - Valorizzazione delle componenti non monetarie della retribuzione (Banca Etica canadese)

- viii. Classifiche della qualità**
 - Premi mensili (simbolici o esperienze) ai dipendenti collegati all'andamento di un panel di indicatori di qualità per gli utenti finali; classifiche (AMAP - iniziativa attualmente allo studio)

- ix. Premiare l'innovazione**
 - “*Innovation award*” (General Motors – Global Propulsion Systems)
 - Remunerazione per brevetti (General Motors – Global Propulsion Systems)

- x. Sistema di gestione dei riconoscimenti**
 - “*Recognition program*” (General Motors – Global Propulsion Systems)
 - Premi simbolici e riconoscimenti: fisici e “social” (Mondora)

- xi. Celebration**
 - Dimensione pubblica, celebrativa e rituale delle premiazioni: trasparenza e focalizzazione su risultati, comportamenti e valori target dell'azienda (Azienda italiana del settore ICT)
 - Occasioni strutturate di riconoscimento e *celebration*, es. “*Project day*” (Assimoco)

- xii. Comunicazione e trasparenza**
 - Attenzione ai processi di comunicazione trasparente per la gestione delle componenti variabili della retribuzione (Assimoco)
 - Vademecum per la comunicazione e la valorizzazione delle diverse componenti del sistema retributivo (Azienda del settore della consulenza e della revisione)
 - Occasioni di scambio e dialogo tra *leadership* e dipendenti (Banca Etica canadese)
 - Piena trasparenza delle retribuzioni all'interno dell'organizzazione (Mondora)

- xiii. Mutualità/ solidarietà**
 - Fondo aziendale per i bisogni dei dipendenti (Serafico)
 - Banca del tempo solidale (Federcasse – Credito Cooperativo)

- xiv. Sostegno alle famiglie**
 - Politiche retributive di particolare sostegno alle famiglie (Liomatic)

- xv. Benessere psico-fisico dei dipendenti**
 - Forte attenzione al benessere dei dipendenti, con attenzione anche alla dimensione familiare, declinato in termini di *benefit, welfare*, iniziative (Assimoco)
 - Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti (Banca etica tedesca)
 - Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti (Banca etica olandese)
 - Attenzione alla qualità di vita durante il lavoro (TeamDev)

- xvi. Gestione flessibile del tempo di lavoro/ Smart Working**
 - Organizzazione flessibile dei tempi di lavoro: *Smart Working* e timbrature agili (Assimoco)
 - Periodi sabbatici retribuiti (Banca etica tedesca)
 - Progetto estensivo di *Smart Working/ Lavoro Agile* (Azienda del settore della consulenza e della revisione)

- xvii. Tempo per attività di volontariato**
 - Tempo dedicato al volontariato (Federcasse – Credito Cooperativo)

- xviii. Formazione e crescita personale**
 - Finanziamento della formazione, anche con corsi a scelta dei dipendenti e su tematiche anche non strettamente professionali (ABS)

- xix. Partecipazione dei dipendenti e ascolto/ dialogo**
 - Cultura partecipativa nella gestione delle iniziative con forte impatto sui dipendenti, es. gruppi di lavoro su sistema retributivo e su piattaforma di welfare (Azienda italiana del settore ICT)
 - Gruppo di lavoro interno per migliorare il sistema retributivo (Assimoco)
 - Obiettivi di budget stabiliti attraverso un processo *bottom-up-bottom* (Leroy Merlin)
 - Decisione collegiale dei responsabili su promozioni e premi (Azienda italiana del settore ICT)
 - Occasioni concrete di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti (Liomatic)

- Occasioni di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti (Leroy Merlin)

xx. Sistema premiale e *performance management*

- Separazione tra il processo di *performance management* e le politiche premiali (Banca etica tedesca)

4.18 Snodi decisionali per la definizione del sistema premiale

A conclusione della rassegna dei casi, riepiloghiamo inoltre di seguito una **check list** con i principali **snodi decisionali** che le organizzazioni devono affrontare nel momento in cui vanno ad affrontare la definizione o l'evoluzione del proprio sistema premiale:

- Quali aspetti premiare? Il raggiungimento degli obiettivi/ risultati oppure l'impegno/ lo sforzo oppure le attività svolte?
- Chi premiare? Solo i migliori (i *role model* eccezionali, per evitare l'appiattimento) oppure tutti quelli che se lo meritano (che fanno bene in modo costante il proprio lavoro)? L'eccezionalità si misura in quantità (es. ore extra) e/o in qualità? L'individuo e/o il team? Il contributo extra rispetto all'ordinario che i dipendenti possono essere chiamati a dare è già «spesato» nella retribuzione fissa o deve essere «pagato» dal sistema premiale?
- Come gestire il premio a dipendenti con ruoli a volte molto diversi (es. ruoli di vendita vs ruoli di *back office*: alcuni più, altri meno visibili in termini di contributo prestato al successo della organizzazione)?
- Che tipo di premi erogare? Premi monetari oppure no? Tangibili o simbolici? Lasciare la scelta della tipologia del premio ai dipendenti (ad esempio con agevolazioni in caso di premi in ambito welfare) oppure definire a priori il tipo di premio uguale per tutti?
- Collegare o meno il sistema premiale al sistema di valutazione della *performance*? Come si armonizzano i premi con i percorsi di carriera?
- Chi decide in merito ai premi? Decisioni accentrare o decentrate per decidere chi premiare? Più o meno collegiali?
- Conviene dare pubblicità o meno (e fino a che punto: solo nomi o anche importi) sull'esito delle assegnazioni premiali? Prevedere momenti celebrativi pubblici dei premiati (singoli o team)?
- Incentivare i risultati/ comportamenti positivi (es. cooperazione) oppure anche scoraggiare (disincentivi) i comportamenti distanti dai modelli dell'organizzazione?

5. VERSO UNA DEFINIZIONE DI METRICHE PER LA VALUTAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DEI LAVORATORI E DEI MANAGER

Dal lavoro di ricerca, sia nell'ambito della rassegna di letteratura che nell'ambito dell'analisi dei casi, è stato identificato un primo *set* di metriche che le organizzazioni possono valutare di adottare per l'analisi delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*.

Ciascuna delle metriche ha uno o più riferimenti a concetti chiave del paradigma dell'Economia Civile, i quali a loro volta hanno influenza sul benessere dei dipendenti.

Il primo *set* di metriche identificate è il seguente:

- Rapporto tra retribuzione massima e retribuzione minima
- Rapporto tra retribuzione massima e retribuzione media
- % retribuzione variabile su retribuzione totale (per la sola componente retributiva monetaria)
- % di retribuzione variabile assegnata come incentivo vs premio (data la definizione di premio e incentivo – rif. Frey)
- % controvalore retribuzione non monetaria su totale valore retribuzione (inclusa la componente non monetaria)
- Indicatori di dispersione o concentrazione retributiva (es. indice di Gini)
- Indicatori di *gender salary gap*
- Indicatori di *diversity salary gap* (per le categorie di *diversity* più pertinenti alla specifica realtà aziendale)
- % di obiettivi ESG su totale obiettivi assegnati (con riferimento ai premi di produzione *erga omnes*)

L'identificazione di tali metriche, piuttosto che di altre, è derivata dal guardare ai modelli retributivi aziendali attraverso le lenti dell'Economia Civile. Come emerso dalla rassegna di letteratura, e in maniera più schematica, dalla tabella riassuntiva a pagina 5, i principi fondanti l'Economia Civile sono riassumibili in quattro punti chiave.

1. Nel "modello retributivo civile", centrato sulla persona, la retribuzione deve considerare una pluralità di bisogni, non solo economici, ma anche relazionali, spirituali e culturali. Nell'articolo "*Da Genovesi a Zappa. Appunti per un'analisi dei legami tra l'economia aziendale e l'Economia Civile*", lo studioso Renato Ruffini (2011) evidenzia come il fine ultimo dell'azienda non consista nella massimizzazione del profitto, bensì nel perseguimento del bene comune. Con riferimento alle metriche sopra elencate, perseguire il bene comune significa ad esempio porre attenzione al tema della responsabilità sociale d'impresa, tenendo conto degli indicatori ESG tra i parametri considerati ai fini della valutazione di sistemi di incentivazione o di premialità.

2. Il “modello retributivo civile” promuove relazioni di tipo cooperativo, piuttosto che competitivo. Questo significa, ad esempio, che piuttosto che mirare alla definizione di incentivi individuali, nel modello economico-civile si privilegiano i premi e gli incentivi collettivi. Tale meccanismo, nelle metriche, si evince nella definizione della “% di retribuzione variabile assegnata come incentivo vs. premio”. L’incentivazione collettiva favorisce il sorgere di uno spirito di squadra, in un’ottica collaborativa orientata al raggiungimento di un obiettivo comune.
3. L’assegnazione di premi intangibili, identificata nelle metriche come “% controvalore retribuzione non monetaria su totale valore retribuzione (inclusa la componente non monetaria)” esalta l’importanza sia dei *benefit* intangibili (ad es. flessibilità oraria, borse di studio/ opportunità per la formazione, sostegno alla famiglia) sia dei premi simbolici. Entrambi fanno leva sulle motivazioni intrinseche dei lavoratori. Come affermano gli studiosi Bruni e Smerilli (2011), abbiamo a che fare con la gratuità tutte le volte che un comportamento è posto in essere per motivazioni intrinseche e non primariamente per un obiettivo esterno al comportamento stesso. La parola gratuità risulta essere una parola-chiave di ogni discorso sulla vita civile; la vita comune sarebbe infatti impensabile senza comportamenti ispirati a gratuità, perché senza di essa non c’è incontro pienamente umano con l’altro e non si genera autentica fiducia senza la quale né il mercato né la società possono funzionare. L’Economia Civile non è solo gratuità ma non c’è Economia Civile senza gratuità, inoltre la società imploderebbe immediatamente se mancassero tali comportamenti. Un sistema retributivo di *total compensation*, che includa dunque, sia la parte tangibile, che l’intangibile, si sposa bene con le logiche economico-civili. Infatti, piuttosto che puntare esclusivamente sulle motivazioni estrinseche, tale sistema permette di far leva anche sulle motivazioni intrinseche dei lavoratori.
4. Le altre metriche sopra identificate fanno principalmente riferimento al criterio economico-civile di esaltazione dell’equità salariale da un lato, e di integrazione delle diversità (di genere, di ruolo, culturali, etniche, di diversa abilità) dall’altro. L’equità salariale è un fattore chiave influenzante il benessere dei dipendenti. Nella tradizione dell’Economia Civile è possibile cogliere una vicinanza tra i termini “equità” e “giustizia”. Entrambe le definizioni, infatti, includono una forte componente valoriale non trascurabile nel momento in cui l’azienda si pone come obiettivo quello di mettere al centro la persona. Dentro la categoria dell’equità e della giustizia sociale ricadono pure le considerazioni relative al *gender gap* salariale e all’integrazione della diversità. Con riferimento a quest’ultimo aspetto, come diversi studi hanno dimostrato, l’integrazione della diversità è sempre un vantaggio per l’azienda e mai un ostacolo al raggiungimento di *performance* elevate o in termini di benessere aziendale.

6. CONCLUSIONI

La ricerca “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*” vuole essere un primo passo di ricerca nella direzione dell’analisi del rapporto tra specifiche politiche di remunerazione orientate all’equità e alla premialità (nell’ottica dell’Economia Civile) e benessere dei dipendenti, con ricadute positive sull’organizzazione nel suo complesso (es. in termini di ingaggio dei dipendenti, fidelizzazione, sviluppo dei talenti, clima aziendale).

Il lavoro di ricerca sin qui svolto ha consentito di evidenziare una serie di spunti di taglio qualitativo (es. rassegna di leve e interventi a partire dall’analisi dei casi) che – in una eventuale successiva fase di ricerca – potranno essere approfonditi con strumenti di tipo quantitativo per studiare l’effettiva ampiezza delle loro ricadute in termini di benessere aziendale, sempre ponendo attenzione alle condizioni di contesto per la generalizzabilità di tali evidenze.

Prospettive future di ricerca potrebbero inoltre focalizzarsi su un’applicazione del modello retributivo economico-civile sopra esposto attraverso esperimenti sul campo o di laboratorio, al fine di studiarne empiricamente l’impatto sul benessere dei dipendenti.

7. BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 3.1

Beccaria, Cesare e Philippe Audegean. *Dei delitti e delle pene*. ENS Editions (2009).

Becchetti, Leonardo e Massimo Cermelli. *Civil economy: definition and strategies for sustainable well-living*. *International Review of Economics* (2018): 1-29.

Bruni, Luigino e Robert Sugden. *Fraternity: why the market need not be a morally free zone*. *Economics & Philosophy* 24.1 (2008): 35-64.

Bruni, Luigino e Robert Sugden. *Moral canals: trust and social capital in the work of Hume, Smith and Genovesi*. *Economics & Philosophy* 16.1 (2000): 21-45.

Bruni, Luigino e Paolo Santori. *The plural roots of rewards: awards and incentives in Aquinas and Genovesi*. *The European Journal of the History of Economic Thought* 25.4 (2018): 637-657.

Bruni, Luigino, e Stefano Zamagni. *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Il Mulino (2004).

Bruni, Luigino e Stefano Zamagni. *L'economia civile*. Bologna: Il Mulino (2015).

Bruni, Luigino, Pelligra, Vittorio, Reggiani, Tommaso e Matteo, Rizzolli. *The Pied Piper: An Experiment on Prizes, Incentives, and Motivation*. Mimeo (2018).

Bruni, Luigino. *On virtues and awards: Giacinto Dragonetti and the tradition of Economia Civile in Enlightenment Italy*. *Journal of the History of Economic Thought* 35.4 (2013): 517-535.

Bruni, Luigino. *Il prezzo della gratuità*. Vol. 2. Città nuova (2006).

Ferrara, Francesco. *Biblioteca dell'economista*. Prima serie, Trattati complessivi 3 (1852).

Genovesi, Antonio, et al. *Lezioni di economia civile*. Vol. 3. Cugini Pomba e Comp edit.

(1852).

Genovesi, Antonio. *Autobiografia, lettere e altri scritti*. Vol. 13. Feltrinelli (1962).

Genovesi, Antonio. *Logica per gli giovinetti*, Edizioni Simoniane, Napoli (1776).

Pabst, Adrian. *Political economy of virtue: civil economy, happiness and public trust in the thought of Antonio Genovesi*. *The European Journal of the History of Economic Thought* 25.4 (2018): 582-604.

Ruffini, Renato. *Economia civile e management: verso nuove relazioni nell'organizzazione aziendale*. Guerini e associati (2013).

Smith, Adam. *La ricchezza delle nazioni*. Newton Compton Editori (2013).

Smith, Adam. *Teoria dei sentimenti morali*. Bur (2013).

Zamagni, Stefano. *L'economia del bene comune*. Vol. 3. Città nuova (2007).

CAPITOLO 3.2

Acli, *Manifesto per la flessibilità sostenibile*, Aesse, Roma (2002).

Acli, *Verso uno statuto dei lavori*, Roma (2009).

Airoldi, Giuseppe, Giorgio Brunetti e Vittorio Coda. *Economia aziendale*. Il Mulino (1994).

Attolico, Luciano. *Innovazione Lean: strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*.

Hoepli (2012).

Barnard, Charles. *The Functions of the Executive*, Harvard College, Ma. (trad. it.: *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino (1970)).

Berta, Giuseppe. *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Società editrice il Mulino (2001).

Besta, Fabio. *Ragioneria*. Vol. 1. Vallardi (1920).

Borghi V. (a cura di), *Vulnerabilità, inclusione sociale e lavoro*, Franco Angeli, Milano (2002).

Cappuccio S., Glokers. *Viaggio nel mondo alla ricerca del lavoro dignitoso*, Ediesse, Roma (2008).

Bruni, Luigino. *Il lavoro come amore*, Sophia – Ricerche su i fondamenti e la correlazione dei saperi (2008).

Bruni, Luigino. *L'impresa civile*. Università Bocconi Editore (2009).

Bruni, Luigino. *L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Milano (2010).

Bruni, Luigino. *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*. Città nuova (2012).

Bruni, Luigino e Stefano Zamagni. *L'economia civile*. Bologna: Il Mulino (2015).

Cattaneo, Carlo. *Del pensiero come principio d'economia pubblica*, Libri Scheiwiller, Milano (2001).

Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Vol. 120. MIT press (1990).

Coopers e Lybrand, *Il sistema di controllo interno. Progetto di corporate governance per l'Italia*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano (1997).

Faioli M., *Sul lavoro dignitoso: dalla modernizzazione del diritto del lavoro alla nozione di decency at work*, in "Formazione & Lavoro", n. 3/2009.

Gallino L., *Le culture del lavoro e l'idea di lavoro decente*, in *Per una nuova cultura industriale*, a cura di Provasi, C., Maccabelli, T., Laterza, Bari (2001), pp. 99-116.

Genovesi, Antonio. *Logica per gli giovinetti*, Edizioni Simoniane, Napoli (1776).

Genovesi, Antonio, et al., *Lezioni di economia civile*. Vol. 3. Cugini Pompa e Comp edit. (1852).

Genovesi, Antonio. *Autobiografia, lettere e altri scritti*. Vol. 13. Feltrinelli (1962).

Gerbaudo, Paolo. *Tweets and the streets: Social media and contemporary activism*. Pluto Press (2018).

Ghoshal, Sumantra. *Bad management theories are destroying good management practices*. *Academy of Management learning & education* 4.1 (2005): 75-91.

Hansmann, Henry. *Cooperative firms in theory and practice*. *LTA* 48.4 (1999): 387-403.

Hatch, Mary Jo. *Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure*. *Organization studies* 20.1 (1999): 75-100.

Isof, *Le dimensioni della Qualità del lavoro. I risultati della III ricerca Isof sulla qualità del lavoro*, www.isfol.it 2014.

Loria, Achille. *La rendita fondiaria e la sua elisione naturale*. U. Hoepli (1880).

Lucarelli, Stefano, and Roberto Romano. *Squilibrio. Il labirinto della crescita e dello sviluppo capitalistico*. Ediesse (2017).

Lunghini, Giorgio. *Riproduzione, distribuzione e crisi: lezioni e testi*. Ed. Unicopli (1996).

Marx, Karl. *Il capitale*. Newton Compton Editori (2013).

Masini, Carlo. *Lavoro e risparmio: economia d'azienda: estratto ad uso degli studenti della Facoltà di Economia e Commercio*. UTET libreria (1988).

Massimiani C., *Flessicurezza e lavoro dignitoso in Europa: una convivenza possibile?*, in Note e Commenti (2008).

Mayo, Elton. *Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases* (1949): 149-158.

Means, Gardiner. *The modern corporation and private property*. Routledge (2017).

Mintzberg, Henry. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Soc. Ed. Il Mulino (1985).

Morcellini, Mario. *Per una Sociologia che ri-conosca periferie sociali e generazioni*, in Antolini Erica (2014), *Giovani Senza. L'universo NEET tra fine del lavoro e crisi della formazione*, Mimesis, Milano - Udine. 2014.

Gasset, José Ortega, and Salvatore Battaglia. *La ribellione delle masse*. Il Mulino (1962).

Papisca A., *Articolo 23. Per un lavoro dignitoso*, Università di Padova – Centro per i diritti umani (2009).

Piana, Giannino. *In novità di vita*, Cittadella Editrice (2013).

Rebora, Gianfranco. *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci editore (2014).

Rosina, Alessandro. *NEET: giovani che non studiano e non lavorano*. Vita e pensiero (2015).

Ruffini, Renato. *Economia civile e management: verso nuove relazioni nell'organizzazione aziendale*. Guerini e associati (2013).

Simon, Herbert A. *Models of man; social and rational*. (1957).

Simon, Herbert A. *The proverbs of administration. Democracy, bureaucracy, and the study of administration*. Routledge (2018). pp. 38-59.

Singer, P e Sirianni, C. *La Corporate Governance. Elementi di teoria e profili operativi*, Giappichelli Editore – Torino (2013), p. 133.

Smith, Adam. *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations] (1776). Milano: Isedi (1973).

Smith, Adam. *La ricchezza delle nazioni*. Newton Compton Editori (2013).

Smith, Adam. *Teoria dei sentimenti morali*. Bur (2013).

Taylor, Charles. *L'età secolare* (2007), trad. it. a cura di L. Costa, Feltrinelli, Milano (2009): 346.

Taylor, Frederick Winslow. *Scientific management*. Routledge (2004).

Thompson, Edward P. *Time, work-discipline, and industrial capitalism*. "Past & present 38 (1967): 56-97.

Screpanti, Ernesto e Stefano, Zamagni. *Profilo di storia del pensiero economico*. La Nuova Italia Scientifica (1994).

Zappa, G. "*Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Prolusione all'anno accademico 1926-1927 nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia*." Ist. Ed. Scientifico (1927).

Weber, Max. *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, con introduzione di G. Galli. Fabbri, Milano (ed. originale 1905)(1998).

Weber, Max. *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster (2009).

Womack, James et al. *The machine that changed the world: the story of lean production*. Harper Collins (1991).

Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian, and John D. Breeze. *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*. *Management Decision* 40.9 (2002): 906-918.

CAPITOLO 3.3

Akerlof, George A. *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*. Uncertainty in economics. Academic Press, 1978. 235-251.

Albertini, Sergio, and Riccardo Leoni, eds. *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*. FrancoAngeli, 2009.

Amietta, Pier Luigi. *Formazione e comunicazione*. For (2001).

Aoki, Masahiko. *La microstruttura dell'economia giapponese*. F. Angeli, 1991.

Argiolas, Giuseppe. *Il valore dei valori. La governance nell'impresa socialmente orientata*. Città nuova, 2014.

Armstrong, M., e Stephens, T. *Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page, London. 2005.

Autor, David H., Lawrence F. Katz, e Melissa S. Kearney. *Trends in US wage inequality: Revising the revisionists*. The Review of economics and statistics 90.2 (2008): 300-323.

Bakhri, S., Udin e Daryono Suharnomo. *Diversity management and organizational culture: literature review, theoretical perspectives, and future directions*. International Journal of Civil Engineering and Technology, 9(1), 172-178. 2018.

Bandura, Albert. *Selective moral disengagement in the exercise of moral agency*. Journal of moral education 31.2 (2002): 101-119.

Banks, George C., et al. *Management's science–practice gap: A grand challenge for all stakeholders*. Academy of Management Journal 59.6 (2016): 2205-2231.

Bapuji, Hari e Lukas Neville. *Income inequality ignored? An agenda for business and strategic organization*. Strategic Organization 13.3 (2015): 233-246.

Barnard, Chester Irving, Chester I. Barnard, e Kenneth R. Andrews. *The functions of the executive*. Vol. 11. Harvard university press, 1968.

Baron, James N., Brian S. Mittman e Andrew E. Newman. *Targets of opportunity: Organizational and environmental determinants of gender integration within the California civil service, 1979-1985*. American Journal of Sociology 96.6 (1991): 1362-1401.

Batt, Rosemary e Mallika Banerjee. *The scope and trajectory of strategic HR research: Evidence from American and British journals*. The International Journal of Human Resource Management 23.9 (2012): 1739-1762.

Beccaria, Cesare. *Dei delitti e delle pene* (1764). Milan: Feltrinelli (1991).

Becchetti, Leonardo, Galati Marina, Acquati, Giovanni, Bonora Tiziana, Ferrari, Claudio, Iorio, Pasquale, Ongaro, Ercole. *La buona organizzazione dell'impresa civile*. Aiccon, Short paper, 2 (2014).

Bidwell, Matthew, et al. *The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations*. Academy of Management Annals 7.1 (2013): 61-121.

Bloom, Matt e John G. Michel. *The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover*. Academy of Management Journal 45.1 (2002): 33-42.

Borzaga, Carlo e Ermanno Tortia. *Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale*. Impr. Soc 4 (2004): 44.

Bowles, Samuel. *The moral economy: why good incentives are no substitute for good citizens*. Yale University Press, 2016.

Brennan, Geoffrey e Philip Pettit. *The economy of esteem: An essay on civil and political society*. Oxford University Press, USA, 2004.

Bruni, Luigino. *Il prezzo della gratuità*. Vol. 2. Città nuova, 2006.

Bruni, Luigino. *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*. Città nuova, 2012.

Bruni, Luigino. *Oltre l'ideologia dell'incentivo*. Avvenire, agosto 2013.

Bruni, Luigino. *Fondati sul lavoro*. Vita e pensiero, 2014.

Bruni, Luigino. *Il coraggio di pensare il frutteto*. Avvenire, febbraio 2015.

Bruni, Luigino. *L'anima triste degli incentivi*. Avvenire, agosto 2015.

Bruni, Luigino, Vittorio Pelligra, Tommaso Reggiani e Matteo Rizzolli. *The Pied Piper: An Experiment on Prizes, Incentives, and Motivation*. Mimeo. 2018.

Bruni, Luigino e Alessandra Smerilli. *La Leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle "Organizzazioni a Movimento Ideale"*. Vita e Pensiero, 2011.

Bruni, Luigino e Alessandra Smerilli. *L'altra metà dell'economia: gratuità e mercati*. Città nuova, 2014.

Bruni, Luigino e Stefano Zamagni. *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Il mulino, 2004.

Bruni, Luigino e Stefano Zamagni. *Dizionario di economia civile* (2009).

Bruni, Luigino e Stefano Zamagni. *L'economia civile*. Bologna: Il mulino, 2015.

Bruni, Luigino. *Le organizzazioni di consumo*. Gennaio 2015.

Burgess, Simon e Marisa Ratto. *The role of incentives in the public sector: Issues and evidence*. Oxford review of economic policy 19.2 (2003): 285-300.

Chauvin, Keith W. e Ronald A. Ash. *Gender earnings differentials in total pay, base pay, and contingent pay*. ILR Review 47.4 (1994): 634-649.

Checchi, Daniele, Jelle Visser e Herman G. Van De Werfhorst. *Inequality and union membership: The influence of relative earnings and inequality attitudes*. British Journal of Industrial Relations 48.1 (2010): 84-108.

Chen, Hai-Ming e Yi-Hua Hsieh. *Key trends of the total reward system in the 21st century*. Compensation & Benefits Review 38.6 (2006): 64-70.

Cobb, J. Adama. *How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships*. *Academy of Management Review* 41.2 (2016): 324-348.

Coleman, James S. *Social capital in the creation of human capital*. *American journal of sociology* 94 (1988): S95-S120.

Cruz, Luciano Barin, Mário Aquino Alves e Rick Delbridge. *Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda*. *Management* 20.4 (2017): 322-335.

Danehower, Carol e John A. Lust. *How aware are employees of their benefits? Findings from two companies*. *Benefits Quarterly*, 12(4). (1996). 57.

Di Prete, Thomas A. *What has sociology to contribute to the study of inequality trends? A historical and comparative perspective*. *American Behavioral Scientist* 50.5 (2007): 603-618.

Dragonetti, Giacinto. *Delle virtù e dei premi*. English translation in 1777, *A Treatise on Virtues and Rewards*. Translator unknown. Johnson and Payne (1766).

Dulebohn, James H. e Stephen E. Werling. *Compensation research past, present, and future*. *Human Resource Management Review* 17.2 (2007): 191-207.

Dundon, Tony e Anthony Rafferty. *The (potential) demise of HRM?*. *Human Resource Management Journal* 28.3 (2018): 377-391

Elvira, Marta M. e Mary E. Graham. *Not just a formality: Pay system formalization and sex-related earnings effects*. *Organization Science* 13.6 (2002): 601-617.

Fernandez, Roberto M. e Santiago Campero. *Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms*. *ILR Review* 70.1 (2017): 73-104.

Frey, Bruno S. *Not just for the money*. (1997): 204.

Frey, Bruno S. e Jana Gallus. *Honours versus money: The economics of awards*. Oxford University Press, 2017.

Frey, Bruno S. e Felix Oberholzer-Gee. *The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out*. The American Economic Review 87.4 (1997): 746-755.

Frey, Bruno S. e Jana Gallus. *Towards an economics of awards*. Journal of Economic Surveys 31.1 (2017): 190-200.

Frey, Bruno S. e Reto Jegen. *Motivation crowding theory*. Journal of economic surveys 15.5 (2001): 589-611.

Fryer, Roland G., Devah Pager e Jörg L. Spenkuch. *Racial disparities in job finding and offered wages*. The Journal of Law and Economics 56.3 (2013): 633-689.

Fukuyama, Francis. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. (1995): 569-598.

Gayle, George-Levi, Limor Golan e Robert A. Miller. *Gender differences in executive compensation and job mobility*. Journal of Labor Economics 30.4 (2012): 829-872.

George, Gerard, et al. *Understanding and tackling societal grand challenges through management research*. Academy of Management Journal 59.6 (2016): 1880-1895.

Giancola, Frank L. *Is total reward a passing fad?* Compensation and Benefits Review, 41.4(2009), 29–35.

Gioia, Melchiorre. *Del merito e delle ricompense*: 2. Vol. 1. Tipografia della Svizzera italiana, 1848.

Giovanni Paolo II. *Laborem exercens*. 1981.

Golin, Elisa e Giampietro Parolin. *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*. Vol. 8. Città nuova, 2003.

Grant, Ruth W. *Rethinking the ethics of incentives*. Journal of Economic Methodology 22.3 (2015): 354-372.

Grodsky, Eric e Devah Pager. *The structure of disadvantage: Individual and occupational determinants of the black-white wage gap*. American Sociological Review 66.4 (2001): 542-567.

- Gubler, Timothy, Ian Larkin e Lamar Pierce. *Motivational Spillovers from Awards*. Organization Science 27.2 (2016): 286–303.
- Gupta, Richa. *Workforce Diversity and Organizational performance*. International Journal of Business and Management Innovation, 2(6): 36-41. 2013.
- Kerr, Steven B. *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Academy of Management Journal 18.4 (1975): 769–783.
- Halter, Daniel, Manuel Oechslin e Josef Zweimüller. *Inequality and growth: the neglected time dimension*. Journal of economic Growth 19.1 (2014): 81-104.
- Harvey, David. *L'enigma del capitale*. Feltrinelli Editore, 2010.
- He, H. T., Yuan, Y. Z. e Peng, J. S. *Does Investment in Employee Development Pay off? The Impact of Developmental Human Resources Practices on Knowledge Sharing Behavior and Turnover Intention*. Management Review, 1(23), (2011), 75–85.
- Heyes, Anthony. *The economics of vocation or 'why is a badly paid nurse a good nurse'?*. Journal of health economics 24.3 (2005): 561-569.
- Hirschman, Albert O. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Vol. 25. Harvard university press, 1970.
- Katic, Ivana e Paul Ingram. *Income inequality and subjective well-being: Toward an understanding of the relationship and its mechanisms*. Business & Society 57.6 (2018): 1010-1044.
- Kim, Jerry W., Bruce Kogut e Jae-Suk Yang. *Executive compensation, fat cats, and best athletes*. American Sociological Review 80.2 (2015): 299-328.
- Kochan, Thomas A. e Christine A. Riordan. *Employment relations and growing income inequality: Causes and potential options for its reversal*. Journal of Industrial Relations 58.3 (2016): 419-440.
- Kwon, Jane e Pam Hein. *Employee benefits in a total rewards framework*. Benefits Quarterly 29.1 (2013): 32-38.

Laloux, Frederic. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker, 2014.

Latham, Gary P. e Edwin A. Locke. *New developments in and directions for goal-setting research*. *European Psychologist* 12.4(2007): 290–300.

Lazear, Edward P. *Compensation and Incentives in the Workplace*. *Journal of Economic Perspectives* 32.3 (2018): 195-214.

Lemieux, Thomas, W. Bentley MacLeod e Daniel Parent. *Performance pay and wage inequality*. *The Quarterly Journal of Economics* 124.1 (2009): 1-49.

Leone, XIII. *Lettera Enciclica "Rerum novarum."* *Lettera enciclica* 15 (1891).

Liu, A.D. *Exploration of Total Rewards System*. *Human Resource Development of China*, 3(2004), 20–22.

Ludlow, Amanda. *Making total rewards work*. *Strategic HR Review*, 9.6(2010), 49.

Marens, Richard. *Laying the foundation: Preparing the field of business and society for investigating the relationship between business and inequality*. *Business & Society* 57.6 (2018): 1252-1285.

Mari, Luca e Alessandro Giordani. *Problemi filosofici del controllo*. *Rivista di filosofia neoscolastica* 4.4 (2012): 661-686.

Marsden, David e Ray Richardson. *Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service*. *British Journal of Industrial Relations* 32.2 (1994): 243-261.

Maslow, Abraham e Karen J. Lewis. *Maslow's hierarchy of needs*. *Salenger Incorporated* 14 (1987): 987.

McCall, Leslie e Christine Percheski. *Income inequality: New trends and research directions*. *Annual review of sociology* 36 (2010): 329-347.

Melé, Domènec. *Organizational Humanizing Culture: Do They Generate Social Capital?* *Journal of Business Ethics*, 45 (2003), pp. 3-14.

Mintzberg, Henry. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Soc. Ed. Il Mulino, 1985.

Mohan, Bhavya, et al. *Consumers Avoid Buying From Firms With Higher CEO-to-Worker Pay Ratios*. *Journal of Consumer Psychology* 28.2 (2018): 344-352.

Neckermann, Susanne e Bruno S. Frey. *And the winner is...? The motivating power of employee awards*. *The Journal of Socio-Economics* 46 (2013): 66-77.

Neckerman, Kathryn M. e Florencia Torche. *Inequality: Causes and consequences*. *Annu. Rev. Sociol.* 33 (2007): 335-357.

Organisation for Economic Co-Operation and Development. *Divided we stand: Why inequality keeps rising*. OECD Publishing. 2011.

Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt e Sara L. Rynes. *Corporate social and financial performance: A meta-analysis*. *Organization studies* 24.3 (2003): 403-441.

Pager, Devah. *The use of field experiments for studies of employment discrimination: Contributions, critiques, and directions for the future*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 609.1 (2007): 104-133.

Pager, Devah. *Are firms that discriminate more likely to go out of business?*. *Sociological Science* 3 (2016): 849-859.

Pickett, Kate E. e Richard G. Wilkinson. *Income inequality and health: a causal review*. *Social science & medicine* 128 (2015): 316-326.

Piketty, Thomas. *About capital in the twenty-first century*. *American Economic Review* 105.5 (2015): 48-53.

Piketty, Thomas e Emmanuel Saez. *Inequality in the long run*. *Science* 344.6186 (2014): 838-843.

Pink, Daniel H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin, 2011.

Porter, Michael E. e Mark R. Kramer. *The big idea: Creating shared value*. (2011).

Propper, Carol e Deborah Wilson. *The use and usefulness of performance measures in the public sector*. Oxford review of economic policy 19.2 (2003): 250-267.

Putnam, Robert D. *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*. PS: Political science & politics 28.4 (1995): 664-683.

Quintana-Garcia, Cristina e Marta M. Elvira. *The effect of the external labor market on the gender pay gap among executives*. Ilr Review 70.1 (2017): 132-159.

Riaz, Suhaib. *Bringing inequality back in: The economic inequality footprint of management and organizational practices*. Human Relations 68.7 (2015): 1085-1097.

Quintana-Garcia, Cristina e Marta M. Elvira. *The effect of the external labor market on the gender pay gap among executives*. Ilr Review 70.1 (2017): 132-159.

Ruffini, Renato. *Economia civile e management: verso nuove relazioni nell'organizzazione aziendale*. Guerini e associati, 2013.

Ryan, Richard M. e Edward L. Deci. *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary educational psychology 25.1 (2000): 54-67.

Shrivastava, Paul e Olga Ivanova. *Inequality, corporate legitimacy and the Occupy Wall Street movement*. Human Relations 68.7 (2015): 1209-1231.

Shu, Lisa L., Francesca Gino e Max H. Bazerman. *Ethical discrepancy: Changing our attitudes to resolve moral dissonance*. Behavioral business ethics: Shaping an emerging field (2011): 221-240.

Smith, Adam. *Teoria dei sentimenti morali*. Bur, 2013.

Stewart, Matthew, Domenico De Masi e Fabrizio Saulini. *Twilight manager: il crepuscolo del management: perché gli esperti di business continuano a guadagnare milioni e a sbagliare tutto?*. Fazi, 2011.

Stiglitz, Joseph E. *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. WW Norton & Company, 2012.

Stout, Lynn A. Law and Prosocial Behavior. *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*. Oxford University Press, 2014. 195.

Traquandi, Luciano. *Proceedings of the 15th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*. Kingston Business School, Kingston University. 2016. London, UK, 9-10 June.

Triguero-Sanchez, R. e Pena-Vinces. *How to improve firm performance through employee diversity and organizational culture*. *Review of Business Management*, 20(3): 378-400. 2018.

Tropman, John E. *The compensation solution: how to develop an employee-driven rewards system* (Vol. 17). Shanghai: Jiao Tong University Press. (2002).

Van Marrewijk, Marcel. *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. *Journal of business ethics* 44.2-3 (2003): 95-105.

Wade, Robert Hunter. *Is globalization reducing poverty and inequality?*. *International journal of health services* 34.3 (2004): 381-414.

Wade, James B., Charles A. O'Reilly III e Timothy G. Pollock. *Overpaid CEOs and underpaid managers: Fairness and executive compensation*. *Organization Science* 17.5 (2006): 527-544.

Wang, Qian, Junsheng Dou e Shenghua Jia. *A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors*. *Business & Society* 55.8 (2016): 1083-1121.

White, W. H. *L'uomo dell'organizzazione* (1956). Einaudi, Torino (1960).

Wood, Stephen J. e Toby D. Wall. *Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies*. *The International Journal of Human Resource Management* 18.7 (2007): 1335-1372.

Yao, X. G. e Fang, Y. C. *Empirical Study on Effect of Hi-tech Enterprise' Salary System*. *Technological Economy*, 11, (2005), 58–59.

Zingheim, Patricia K. E Jay R. Schuster. *Career Directions for Total Rewards Professionals*.
Compensation and Benefits Review, 38.3(2006), 18.

CAPITOLO 5

Bruni, Luigino e Alessandra Smerilli. *La Leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle "Organizzazioni a Movimento Ideale"*. Vita e Pensiero, 2011.

Bruni, Luigino e Alessandra Smerilli. 2014. *L'altra metà dell'economia*. Città nuova.

Neckermann, Susanne e Bruno S. Frey. *And the winner is...? The motivating power of employee awards*. The Journal of Socio-Economics 46 (2013): 66-77.

Ruffini, Renato. 2011. *Da Genovesi a Zappa: appunti per un'analisi dei legami tra l'economia aziendale e l'economia civile*. (Liuc papers, 238). Castellanza: Università Carlo Cattaneo - LIUC. ISSN 1722-4667.

SITOGRAFIA

Becchetti (2017), <https://www.agensir.it/quotidiano/2018/2/24/vita-pastorale-becchetti-economista-risolvere-il-problema-del-lavoro-e-grande-opera-di-carita/>.

Zamagni (2018), <https://pdf.p-review.it/angq/473516-16.pdf>.

Statistiche ILO:

-https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm;

-https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_650553/lang--en/index.htm;

-https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/WCMS_615594/lang--en/index.htm.

Istituto Toniolo, Rapporto Giovani 2016: <http://www.rapportogiovani.it/rapporto-giovani-2016-i-punti-chiave-dellindagine/>.

Statistiche EUROSTAT:

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Young_people_neither_in_employment_nor_in_education_and_training_\(NEET\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Young_people_neither_in_employment_nor_in_education_and_training_(NEET)).

Oracle Gender Gap: <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/oracle-il-gender-gap-diventa-un-caso-dopo-la-class-action-laffondo-del-governo-usa/>.

Salary Guide Hays: <https://www.hays.it/salary-guide/index.htm>.

Salary Satisfaction Report 2018: <https://www.jobpricing.it/blog/project/salary-satisfaction-2018/>.

Statistiche

EUROFOUND:

<https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2012/labour-market-social-policies/neets-young-people-not-in-employment-education-or-training-characteristics-costs-and-policy>

World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.

Total Rewards: <https://www.jobpricing.it/all-about-rewards/>.

World Happiness Report (2018): <http://worldhappiness.report/ed/2018/>.

Di Nardo, Filippo (2013): <https://formiche.net/2013/09/google-lavoro-tempo-libero-convivono-azienda-i-dipendenti-hanno-diritto-al-20-liberta-creativa-fino-quando/>.

https://www.corriere.it/esteri/12_agosto_10/google-benefit-dipendenti-morti_b1e8cc86-e30a-11e1-a911-22807057700f.shtml

<https://www.millionaire.it/google-miglior-posto-12-motivi-lavorare-google/#>

<https://www.arealavoro.org/incentivi-aziende-ai-dipendenti.htm>

https://it.face4job.com/blog/news_and_opportunities?id=17

<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-10/nuovi-incentivi-dipendenti-solo-115311.shtml>

<https://www.ninjamarketing.it/2015/06/10/5-grandi-aziende-che-hanno-reso-i-propri-dipendenti-felici/>

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/employers-join-consortium-to-close-gender-wage-gap.aspx>

<https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/ecco-retribuzioni-italia-2018-calcola-stipendio-giusto-il-tuo-lavoro/gli-uomini-guadagnano-sempre-piu-donne.shtml>